



**ΣΧΟΛΗ ΧΗΜΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ**

**ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ**

# Ο Παράγοντας της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού στην Καινοτομική Επίδοση και Οικονομική Βιωσιμότητα των Ελληνικών Επιχειρήσεων

---

*Διπλωματική Εργασία*

Ηλίας Αγγελόπουλος

Επιβλέπων καθηγητής

Άγγελος Τσακανίκας, Επίκουρος Καθηγητής ΕΜΠ

Αθήνα, 2019



## Πρόλογος

---

*Η παρούσα διπλωματική εργασία με τίτλο «Ο Παράγοντας της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού στην Καινοτομική Επίδοση και Οικονομική Βιωσιμότητα των Ελληνικών Επιχειρήσεων» εκπονήθηκε στο Εργαστήριο Βιομηχανικής και Ενεργειακής Οικονομίας (ΕΒΕΟ) του Τομέα II της Σχολής Χημικών Μηχανικών του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου, υπό την επίβλεψη του Επίκουρου Καθηγητή κ. Άγγελου Τσακανίκα.*

*Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Άγγελο Τσακανίκα, για την ανάθεση του συγκεκριμένου θέματος, τις πολύτιμες συμβουλές του και τη συνεχή καθοδήγηση του για την επιτυχή ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας.*

*Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Πέτρο Δήμα, Υποψήφιο Διδάκτορα Ε.Μ.Π. και φίλο για την πολυεπίπεδη συνεισφορά του στην εκπόνηση της παρούσης εργασίας.*

*Βέβαια, ένα τεράστιο ευχαριστώ οφείλω σε όλους τους φίλους μου, που εξ' αιτίας τους αυτό το πολυετές φοιτητικό ταξίδι δεν είχε σε καμία στιγμή του, ακόμα και στις πιο επίπονες, διεκπεραιωτικό χαρακτήρα.*

*Φυσικά, τη μεγαλύτερη ευγνωμοσύνη μου οφείλω στα αδέρφια μου, Ελένη και Νίκο, που αποτέλεσαν για εμένα αστείρευτη πηγή έμπνευσης και καθοδήγησης, ενώ για το τέλος θα ήθελα να αφιερώσω τη διπλωματική μου εργασία στη μνήμη του πατέρα μου, Παναγιώτη και στη μητέρα μου, Φένια, της οποίας η αμέριστη υποστήριξη και συμπαράσταση δυστυχώς δεν θα μπορούσε να επιστραφεί στο σύνολό της ποτέ.*

*Με εκτίμηση,*

*Ηλίας Αγγελόπουλος*

*Αθήνα, 2019*



## Περίληψη

---

Αντικείμενο μελέτης της παρούσης Διπλωματικής Εργασίας είναι η αξιολόγηση της σχέσης ανάμεσα στη διαχείριση του ανθρωπίνου κεφαλαίου και της καινοτομικής και οικονομικής επίδοσης των ελληνικών βιομηχανικών επιχειρήσεων.

Με τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τελικά την επίτευξη μακροχρόνιας βιωσιμότητας να αποτελεί θεμελιώδη στόχο των επιχειρήσεων παγκοσμίως, η επένδυση πόρων και η υιοθέτηση πρακτικών προς αυτή την κατεύθυνση αποτελεί βασικό αντικείμενο για τους οργανισμούς παγκοσμίως. Υπό τη θεώρηση ότι η καινοτομία αποτελεί το κυρίαρχο προαπαιτούμενο για τη δημιουργία υπεραξίας και συνεπώς οικονομικής ανάπτυξης, η μελέτη των παραγόντων που επηρεάζουν θετικά την καινοτομική επίδοση των επιχειρήσεων κρίνεται ως μείζον θέμα διερεύνησης.

Αρχικά, για την διερεύνηση της συσχέτισης ανάμεσα σε βασικούς όρους γύρω από τη διοίκηση μίας επιχείρησης, αναλύεται βιβλιογραφικά ο στρατηγικός ρόλος της διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού στις επιχειρήσεις, καθώς επίσης και η επίδραση που έχουν τα χαρακτηριστικά του ανθρωπίνου κεφαλαίου στην καινοτομική επίδοση και τελικά την ανταγωνιστικότητα.

Στη συνέχεια, ακολούθησε μία μακροοικονομική ανάλυση της ελληνικής οικονομίας για τη χρονική περίοδο 2008-2016, έτσι ώστε να αξιολογηθεί η οικονομική κατάσταση κατά τη διάρκεια της οποίας διεξήχθη η έρευνα, εμβαθύνοντας στα χρηματοοικονομικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά των έξι επιμέρους οικοσυστημάτων για τα οποία στη συνέχεια έγινε στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων έρευνας που διεξήχθη από το Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών για λογαριασμό του Συνδέσμου Επιχειρήσεων & Βιομηχανιών το έτος 2018.

Ακολούθως, αναγνωρίστηκαν οι συσχετίσεις μεταξύ των χαρακτηριστικών τα οποία αφορούν στη στρατηγική διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού και των καινοτομικών, εξαγωγικών και οικονομικών επιδόσεων των ελληνικών επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τα παραπάνω εξάγονται συμπεράσματα, αλλά και περαιτέρω θέματα προς διερεύνηση, γύρω από τους παράγοντες εκείνους που καθορίζουν την μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των ελληνικών βιομηχανιών.

**Λέξεις Κλειδιά:** Ανθρώπινο Δυναμικό, Καινοτομία, Μεταποίηση, Μακροοικονομική Ανάλυση, Παράγοντες Καινοτομικής Επίδοσης, Βιωσιμότητα



## Abstract

---

The present Diploma Thesis' focus is to evaluate the relationship between the management of human capital and the innovative and economic performance of Greek industrial enterprises.

While creating a competitive advantage and eventually achieving long-term sustainability is a main business objective, investing resources and adopting practices in this direction is a key issue for organizations worldwide. Considering innovation as the predominant prerequisite for generating added value and thus achieving economic growth, studying the factors that positively affect the innovation performance of businesses is seen as a major research concern.

Initially, in order to investigate the correlation between key terms around the management of a business, the strategic role of human resources management in business is analyzed, as well as the impact of human capital characteristics on innovation performance and ultimately on competitiveness.

Subsequently, a macroeconomic analysis of the Greek economy for the period 2008-2016 was carried out to assess the economic situation during which the survey was carried out. Following the assessment, an in-depth analysis was carried out into the financial and demographic characteristics of the six financial sectors which took part in the survey conducted by the Foundation for Economic and Industrial Research on behalf of the Federation of Enterprises and Industries in 2018.

Data of the survey were then statistically analyzed in order to research on the correlations between the qualitative and quantitative characteristics of the human resources management strategy and the innovative, export and financial performance of Greek enterprises. Conclusions and further research issues regarding the factors that determine the long-term sustainability of Greek industries are finally extracted.

**Keywords:** Human Resources, Innovation, Manufacturing, Macroeconomic Analysis, Innovation Performance Factors, Sustainability





## Περιεχόμενα

Πρόλογος .....	1
Περίληψη .....	3
Abstract .....	5
Περιεχόμενα .....	7
Κατάλογος Πινάκων .....	9
Κατάλογος Διαγραμμάτων .....	13
Κατάλογος Εικόνων .....	17
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή .....	19
Κεφάλαιο 2: Καινοτομία και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού .....	21
2.1 Σημασία Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Strategic Human Resources Management) .....	21
2.2 Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού .....	23
2.3 Ανθρώπινο Δυναμικό και Καινοτομία .....	28
2.4 Ορισμός και Είδη Καινοτομίας .....	30
2.5 Καινοτομία και Ανταγωνιστικότητα .....	33
Κεφάλαιο 3: Η ελληνική οικονομία .....	35
3.1 Εισαγωγή .....	35
3.2 Μακροοικονομική Ανάλυση Ελληνικής Οικονομίας .....	36
3.3 Διάρθρωση της Ελληνικής Οικονομίας .....	40
3.4 Απασχόληση και Ανεργία .....	48
3.5 Το φαινόμενο Brain Drain στα χρόνια της Ύφεσης .....	54
Κεφάλαιο 4: Γενικά Στοιχεία Δείγματος & Μεθοδολογία Έρευνας .....	58
4.1 Οι 6 Κλάδοι προς Ανάλυση .....	58
4.2 Μεθοδολογία Έρευνας .....	63
4.4 Αγροδιατροφή .....	66
4.4 Βιο-οικονομία, Υγεία, Φάρμακο .....	69
4.5 Δομικά Υλικά και Μέταλλα .....	72
4.6 Ενέργεια .....	75
4.6 Εφοδιαστική Αλυσίδα (Logistics) και Μεταφορές .....	79
4.7 Ψηφιακή Οικονομία-Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας .....	82
Κεφάλαιο 5: Εμπειρική Ανάλυση .....	86
5.1 Τυπολογία Α: Ικανοποίηση αναφορικά με την Επάρκεια Γνώσεων του προσωπικού σε Βασικές Λειτουργίες .....	86

5.1.1 Συσχέτιση Ικανοποίησης με Εξαγωγικές Τάσεις.....	88
5.1.2 Συσχέτιση Επάρκεια Γνώσεων με Εισαγωγή Καινοτομιών .....	90
5.1.3 Συσχέτιση Ικανοποίησης για την Επάρκεια Γνώσεω του Προσωπικού με τη θέσπιση διαδικασιών αξιολόγησης και ανάπτυξης ανθρωπίνου δυναμικού στην επιχείρηση .....	100
5.2 Τυπολογία Β: Επίπεδο Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού .....	102
5.2.1 Συσχέτιση Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού με τη Δυσκολία Διατήρησης Προσωπικού και την Κάλυψη Κενών Θέσεων Εργασίας.....	104
5.2.2 Συσχέτιση Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού με την Επάρκεια των Γνώσεων και Δεξιοτήτων του Προσωπικού στις Βασικές Λειτουργίες της Επιχείρησης.....	108
5.2.3 Συσχέτιση Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού με την Εξαγωγική Επίδοση .....	119
5.2.5 Συσχέτιση Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού με την Καινοτομική Επίδοση.....	122
5.3 Κλαδική Ανάλυση.....	136
5.3.1 Συσχέτιση Κλάδων με την Επάρκεια Γνώσεων του Προσωπικού τους .....	136
5.3.2 Συσχέτιση Κλάδων με το Επίπεδο Στρατηγικής Διοίκησης του Ανθρωπίνου Δυναμικού .....	138
5.3.3 Συσχέτιση Κλάδων με Έρευνα & Ανάπτυξη .....	139
Κεφάλαιο 6: Αποτελέσματα & Συζήτηση.....	141
6.1 Συμπεράσματα.....	141
6.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα .....	143
Βιβλιογραφία .....	145

## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 3.1: Πίνακας 3.1: Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία ανά Κλάδο.....	39
Πίνακας 3.2: Διάρθρωση Ελληνικής Οικονομίας, 2011-2016, Πηγή: ΕΛ-ΣΤΑΤ.....	43
Πίνακας 3.3: Κύκλοι εργασιών κατά τομέα στην Ελληνική Οικονομία 2011-2016 .....	45
Πίνακας 3.4: Απασχόληση κατά τομέα στην Ελληνική Οικονομία 2011-2016, Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ .....	50
Πίνακας 4.1: Επιλεγόμενες δραστηριότητες στο οικοσύστημα "Αγροδιατροφική Αλυσίδα" Πηγή: IOBE.....	58
Πίνακας 4.2: Επιλεγόμενες δραστηριότητες στο οικοσύστημα "Βιοοικονομία, Υγεία, Φάρμακο" Πηγή: IOBE .....	59
Πίνακας 4.3: Επιλεγόμενες δραστηριότητες στο οικοσύστημα «Ψηφιακή Οικονομία, Τ.Π.Ε.» ....	59
Πίνακας 4.4: Επιλεγόμενες δραστηριότητες στο οικοσύστημα «Δομικά υλικά και μέταλλο» .....	61
Πίνακας 4.5: Επιλεγόμενες δραστηριότητες στο οικοσύστημα «Ενέργεια».....	61
Πίνακας 4.6: Δραστηριότητες ανά οικοσύστημα- Logistics-Μεταφορές .....	62
Πίνακας 4.7: Κλαδική Διάρθρωση Δείγματος.....	64
Πίνακας 4.8: Περιφερειακή Διάρθρωση Δείγματος .....	65
Πίνακας 4.9: Διάρθρωση Μεγέθους Δείγματος .....	65
Πίνακας 5.1: Κατανομή των επιχειρήσεων του δείγματος με βάση την επάρκεια γνώσεων .....	87
Πίνακας 5.2: Ποσοστό κύκλου εργασιών που αντιστοιχεί σε εξαγωγές την τελευταία τριετία σε σχέση με την κατηγορία Ικανοποίησης της Επάρκειας Γνώσεων του προσωπικού των Επιχειρήσεων του δείγματος .....	89
Πίνακας 5.3: Έλεγχος $\chi^2$ ανάμεσα στη σχέση Ικανοποίησης των επιχειρήσεων για την Επάρκεια Γνώσεων του προσωπικού τους στις βασικές λειτουργίες και Εξαγωγικής Συμπεριφοράς .....	90
Πίνακας 5.4: Ποσοστό επιχειρήσεων που προχώρησαν σε καινοτομία προϊόντος σε σχέση με την κατηγορία Ικανοποίησης της Επάρκειας Γνώσεων του προσωπικού των Επιχειρήσεων του δείγματος .....	91
Πίνακας 5.5: Έλεγχος $\chi^2$ ανάμεσα στη σχέση Ικανοποίησης των επιχειρήσεων για την Επάρκεια Γνώσεων του προσωπικού τους στις βασικές λειτουργίες και Καινοτομίας Προϊόντος/Υπηρεσίας .....	92
Πίνακας 5.6: Ποσοστό επιχειρήσεων που προχώρησαν σε καινοτομία παραγωγής προϊόντος/υπηρεσίας σε σχέση με την κατηγορία Ικανοποίησης της Επάρκειας Γνώσεων του προσωπικού των Επιχειρήσεων του δείγματος .....	92
Πίνακας 5.7: Έλεγχος $\chi^2$ ανάμεσα στη σχέση Ικανοποίησης των επιχειρήσεων για την Επάρκεια Γνώσεων του προσωπικού τους στις βασικές λειτουργίες και Εισαγωγής καινοτομιών στις μεθόδους παραγωγής προϊόντων/υπηρεσιών.....	93
Πίνακας 5.8: Ποσοστό επιχειρήσεων που προχώρησαν σε εισαγωγή καινοτομίας στις πρακτικές εφοδιαστικής αλυσίδας σε σχέση με την κατηγορία Ικανοποίησης της Επάρκειας Γνώσεων του προσωπικού των Επιχειρήσεων του δείγματος .....	93
Πίνακας 5.9: Έλεγχος $\chi^2$ ανάμεσα στη σχέση Ικανοποίησης των επιχειρήσεων για την Επάρκεια Γνώσεων του προσωπικού τους στις βασικές λειτουργίες και Εισαγωγής καινοτομιών στις πρακτικές της εφοδιαστικής αλυσίδας-Επάρκεια Γνώσεων .....	94
Πίνακας 5.10: Ποσοστό επιχειρήσεων που προχώρησαν σε εισαγωγή καινοτομίας στους τρόπους χρήσης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας σε σχέση με την κατηγορία Ικανοποίησης της Επάρκειας Γνώσεων του προσωπικού των Επιχειρήσεων του δείγματος.....	95

Πίνακας 5.11: Έλεγχος $\chi^2$ ανάμεσα στη σχέση Ικανοποίησης των επιχειρήσεων για την Επάρκεια Γνώσεων του προσωπικού τους στις βασικές λειτουργίες και Εισαγωγής καινοτομιών στους τρόπους χρήσης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας.....	96
Πίνακας 5.12: Ποσοστό επιχειρήσεων που προχώρησαν σε εισαγωγή καινοτομίας στις μεθόδους οργάνωσης της εργασίας σε σχέση με την κατηγορία Ικανοποίησης της Επάρκειας Γνώσεων του προσωπικού των Επιχειρήσεων του δείγματος .....	96
Πίνακας 5.13: Έλεγχος $\chi^2$ ανάμεσα στη σχέση Ικανοποίησης των επιχειρήσεων για την Επάρκεια Γνώσεων του προσωπικού τους στις βασικές λειτουργίες και Εισαγωγή καινοτομιών στις μεθόδους οργάνωσης της εργασίας.....	97
Πίνακας 5.14: Ποσοστό επιχειρήσεων που προχώρησαν σε εισαγωγή καινοτομίας στο design ή τη συσκευασία προϊόντων σε σχέση με την κατηγορία Ικανοποίησης της Επάρκειας Γνώσεων του προσωπικού των Επιχειρήσεων του δείγματος .....	98
Πίνακας 5.15: Έλεγχος $\chi^2$ ανάμεσα στη σχέση Ικανοποίησης των επιχειρήσεων για την Επάρκεια Γνώσεων του προσωπικού τους στις βασικές λειτουργίες και Εισαγωγής καινοτομιών στο design ή τη συσκευασία προϊόντων.....	98
Πίνακας 5.16: Ποσοστό επιχειρήσεων που προχώρησαν σε εισαγωγή καινοτομίας marketing, τις μεθόδους πωλήσεων/διάθεσης προϊόντων/υπηρεσιών και τις υπηρεσίες after sales σε σχέση με την κατηγορία Ικανοποίησης της Επάρκειας Γνώσεων του προσωπικού των Επιχειρήσεων του δείγματος.....	99
Πίνακας 5.17: Έλεγχος $\chi^2$ ανάμεσα στη σχέση Ικανοποίησης των επιχειρήσεων για την Επάρκεια Γνώσεων του προσωπικού τους στις βασικές λειτουργίες και Εισαγωγής καινοτομιών στο μάρκετινγκ, τις μεθόδους πωλήσεων/διάθεσης προϊόντων/υπηρεσιών, τις υπηρεσίες after sales .....	100
Πίνακας 5.18: Ποσοστό επιχειρήσεων που διαθέτουν θεσμοθετημένες διαδικασίες αξιολόγησης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση σε σχέση με την κατηγορία Ικανοποίησης της Επάρκειας Γνώσεων του προσωπικού των Επιχειρήσεων του δείγματος.....	101
Πίνακας 5.19: Έλεγχος $\chi^2$ ανάμεσα στη σχέση Ικανοποίησης των επιχειρήσεων για την Επάρκεια Γνώσεων του προσωπικού τους στις βασικές λειτουργίες και Εισαγωγής θεσμοθετημένων διαδικασιών ανάπτυξης και αξιολόγησης του προσωπικού .....	102
Πίνακας 5.20: Κατανομή Δείγματος Ελληνικών Επιχειρήσεων ανάλογα με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης στο Ανθρώπινο Δυναμικό τους.....	103
Πίνακας 5.21: Κατανομή δείγματος ανάλογα με το αν διακρίνονται δυσκολίες διατήρησης του ανθρωπίνου δυναμικού, σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης στο Ανθρώπινο Δυναμικό τους.....	105
Πίνακας 5.22: Έλεγχος $\chi^2$ ανάμεσα στη σχέση δυσκολίας διατήρησης ΑΔ στις επιχειρήσεις και Επιπέδου Στρατηγικής Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού τους .....	106
Πίνακας 5.23: Κατανομή δείγματος ανάλογα με το αν διακρίνονται δυσκολίες κάλυψης κενών θέσεων εργασίας, σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης στο Ανθρώπινο Δυναμικό τους .....	106
Πίνακας 5.24: Έλεγχος $\chi^2$ ανάμεσα στη σχέση δυσκολίας κάλυψης θέσεων στις επιχειρήσεις και Επιπέδου Στρατηγικής Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού τους .....	107
Πίνακας 5.25: Κατανομή δείγματος σε ό,τι αφορά στην αξιολόγηση των γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού σε στην οργάνωση και αποτελεσματικότητα της παραγωγής σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης στο Ανθρώπινο Δυναμικό τους .....	109
Πίνακας 5.26: Έλεγχος $\chi^2$ ανάμεσα στη σχέση γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού στην οργάνωση και αποτελεσματικότητα της παραγωγής και του Επιπέδου Στρατηγικής Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης.....	110

Πίνακας 5.27: Κατανομή δείγματος σε ό,τι αφορά στην αξιολόγηση των γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού στη συμμόρφωση με πρότυπα και ρυθμιστικούς κανονισμούς σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης στο Ανθρώπινο Δυναμικό τους .....	111
Πίνακας 5.28: Έλεγχος $\chi^2$ ανάμεσα στη σχέση γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού στη συμμόρφωση με πρότυπα και ρυθμιστικούς κανονισμούς και του επιπέδου στρατηγικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης .....	112
Πίνακας 5.29: Κατανομή δείγματος σε ό,τι αφορά στην αξιολόγηση των γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού στις στρατηγικές Μάρκετινγκ και την ανάπτυξη δικτύου πωλήσεων σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης στο Ανθρώπινο Δυναμικό τους.....	113
Πίνακας 5.30: Έλεγχος $\chi^2$ ανάμεσα στη σχέση γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού στις στρατηγικές Μάρκετινγκ και την ανάπτυξη δικτύου πωλήσεων και του επιπέδου στρατηγικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης .....	114
Πίνακας 5.31: Κατανομή δείγματος σε ό,τι αφορά στην αξιολόγηση των γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού στις στρατηγικές Μάρκετινγκ και την ανάπτυξη δικτύου πωλήσεων σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης στο Ανθρώπινο Δυναμικό .....	115
Πίνακας 5.32: Έλεγχος $\chi^2$ ανάμεσα στη σχέση γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού στην εξωστρέφεια και την ανάπτυξη εξαγωγικών δραστηριοτήτων και του επιπέδου στρατηγικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης .....	116
Πίνακας 5.33: Κατανομή δείγματος σε ό,τι αφορά στην αξιολόγηση των γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού στην εισαγωγή καινοτομιών, τη σχεδίαση και την ανάπτυξη προϊόντων ή υπηρεσιών σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης στο Ανθρώπινο Δυναμικό.....	116
Πίνακας 5.34: Έλεγχος $\chi^2$ ανάμεσα στη σχέση γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού στην εισαγωγή καινοτομιών, τη σχεδίαση και την ανάπτυξη προϊόντων ή υπηρεσιών και του επιπέδου στρατηγικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.....	117
Πίνακας 5.35: Κατανομή δείγματος σε ό,τι αφορά στην αξιολόγηση των γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού στην διαχείριση των προμηθειών και της εφοδιαστικής αλυσίδας σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης στο Ανθρώπινο Δυναμικό .....	118
Πίνακας 5.36: Έλεγχος $\chi^2$ ανάμεσα στη σχέση γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού του στην διαχείριση των προμηθειών και της εφοδιαστικής αλυσίδας και του επιπέδου στρατηγικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης .....	119
Πίνακας 5.37: Κατανομή δείγματος σε ό,τι αφορά στην εξαγωγική δραστηριότητα σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης στο Ανθρώπινο Δυναμικό .....	120
Πίνακας 5.38: Έλεγχος $\chi^2$ ανάμεσα στη σχέση εξαγωγικής δραστηριότητας την τελευταία τριετία και του επιπέδου στρατηγικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης .....	121
Πίνακας 5.39: Κατανομή δείγματος ανάλογα με τη δημιουργία νέων ή σημαντικά βελτιωμένων προϊόντων/υπηρεσιών σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης στο Ανθρώπινο Δυναμικό .....	123
Πίνακας 5.40: Έλεγχος $\chi^2$ ανάμεσα στη σχέση καινοτομίας προϊόντος/υπηρεσίας και του επιπέδου στρατηγικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.....	124
Πίνακας 5.41: Κατανομή δείγματος ανάλογα με την εισαγωγή καινοτομιών στις μεθόδους παραγωγής προϊόντων/υπηρεσιών σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης στο Ανθρώπινο Δυναμικό .....	125
Πίνακας 5.42: Έλεγχος $\chi^2$ ανάμεσα στη σχέση καινοτομιών στις μεθόδους παραγωγής προϊόντων/υπηρεσιών και του επιπέδου στρατηγικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.....	126

Πίνακας 5.43: Κατανομή δείγματος ανάλογα με την εισαγωγή καινοτομιών στις πρακτικές της εφοδιαστικής αλυσίδας σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης στο Ανθρώπινο Δυναμικό .....	127
Πίνακας 5.44: Έλεγχος $\chi^2$ ανάμεσα στη σχέση εισαγωγής καινοτομιών στις πρακτικές της εφοδιαστικής αλυσίδας και του επιπέδου στρατηγικής διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης .....	128
Πίνακας 5.45: Κατανομή δείγματος ανάλογα με την εισαγωγή καινοτομιών στους τρόπους χρήσης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης στο Ανθρώπινο Δυναμικό .....	129
Πίνακας 5.46: Έλεγχος $\chi^2$ ανάμεσα στη σχέση εισαγωγής καινοτομιών στους τρόπους χρήσης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας και του επιπέδου στρατηγικής διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης.....	130
Πίνακας 5.47: Κατανομή δείγματος ανάλογα με την εισαγωγή καινοτομιών στους τρόπους χρήσης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης στο Ανθρώπινο Δυναμικό .....	131
Πίνακας 5.48: Έλεγχος $\chi^2$ ανάμεσα στη σχέση εισαγωγής καινοτομιών στις μεθόδους οργάνωσης της εργασίας και του επιπέδου στρατηγικής διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης.....	132
Πίνακας 5.49: Κατανομή δείγματος ανάλογα με την εισαγωγή καινοτομιών στο design ή τη συσκευασία προϊόντων σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης στο Ανθρώπινο Δυναμικό .....	132
Πίνακας 5.50: Έλεγχος $\chi^2$ ανάμεσα στη σχέση εισαγωγής καινοτομιών στο design ή τη συσκευασία προϊόντων και του επιπέδου στρατηγικής διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης .....	133
Πίνακας 5.51: Κατανομή δείγματος ανάλογα με την εισαγωγή καινοτομιών στο μάρκετινγκ, τις μεθόδους πωλήσεων/διάθεσης προϊόντων/υπηρεσιών, τις υπηρεσίες after sales σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης στο Ανθρώπινο Δυναμικό .....	134
Πίνακας 5.52: Έλεγχος $\chi^2$ ανάμεσα στη σχέση εισαγωγής καινοτομιών στις πρακτικές της εφοδιαστικής αλυσίδας και του επιπέδου στρατηγικής διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης .....	135
Πίνακας 5.53: Κατανομή των επιχειρήσεων κάθε κλάδου ανάλογα με την Επάρκεια Γνώσεων του Προσωπικού τους.....	136
Πίνακας 5.54: Έλεγχος $\chi^2$ για τη συσχέτιση μεταξύ Κλάδων και επιπέδου Επάρκειας Γνώσεων	137
Πίνακας 5.55: Κατανομή των επιχειρήσεων κάθε κλάδου ανάλογα με το Επίπεδο Στρατηγικής Διοίκησης του Προσωπικού τους .....	138
Πίνακας 5.56: Έλεγχος $\chi^2$ για τη συσχέτιση μεταξύ Κλάδων και Επιπέδου Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού .....	139
Πίνακας 5.57: Περιγραφικός Πίνακας ποσοστού του τζίρου των επιχειρήσεων που επενδύεται σε E&A κατά κλάδο.....	140
Πίνακας 5.58: ANOVA για ποσοστό ετήσιου τζίρου που επενδύεται σε E&A, ανάλογα με τον κλάδο δραστηριοποίησης.....	140



## Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 3.1: Πορεία ΑΕΠ κατά την περίοδο 2008-2018, πηγή: ΕΛ-ΣΤΑΤ.....	36
Διάγραμμα 3.2: Ποσοστιαία συνεισφορά εκάστοτε κλάδου στο ΑΕΠ, Πηγή: ΕΛ-ΣΤΑΤ .....	38
Διάγραμμα 3.3: Διάρθρωση επιχειρήσεων της Ελληνικής Οικονομίας κατά τομέα, 2011-2016, Πηγή: ΕΛ-ΣΤΑΤ.....	44
Διάγραμμα 3.4: Πορεία απασχόλησης κατά τομέα της Ελληνικής Οικονομίας, 2011-2017, πηγή: ΕΛ-ΣΤΑΤ .....	53
Διάγραμμα 3.5: Μορφωτικό επίπεδο του μεταναστευτικού κύματος, ανα μεταναστευτική δεκαετία Πηγή: Greece's new Emigration at times of Crisis .....	56
Διάγραμμα 3.6: Κυριότεροι λόγοι για τους οποίους επέλεξαν να εργαστούν στο Εξωτερικό .....	56
Διάγραμμα 4.1: Πλήθος εργατικού δυναμικού στον κλάδο της Αγοροδιατροφής και ποσοστό συμμετοχής στο σύνολο μεταποίησης. Πηγή: ΕΕΔ-ΕΛ.ΣΤΑΤ. ....	68
Διάγραμμα 4.2: Διάρθρωση απασχολούμενων στον τομέα Υγεία ανά επίπεδο εκπαίδευσης, Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ-ΕΕΔ, Επεξεργασία στοιχείων: IOBE .....	70
Διάγραμμα 4.3: Διάρθρωση Απασχόλησης στον τομέα της Υγείας, πηγή: ΕΛΣΤΑΤ-ΕΕΔ.....	71
Διάγραμμα 4.4: Ακαθάριστη προστιθέμενη αξία κατά επιμέρους κλάδο του τομέα Δομικών Υλικών και Μετάλλων, πηγή: ΕΛΣΤΑΤ-ΕΕΔ .....	73
Διάγραμμα 4.5: Μερίδιο Ακαθάριστης Προστιθέμενης Αξίας Δομικών Υλικών και Μετάλλου ως % του ΑΕΠ, πηγή: EUROSTAT.....	73
Διάγραμμα 4.6: Απασχόληση στον κλάδο Δομικών Υλικών και Μετάλλων, πηγή: ΕΛ-ΣΤΑΤ, ΕΕΔ .74	
Διάγραμμα 4.7: Μορφωτικό Επίπεδο Εργαζομένων στον τομέα Δομικών Υλικών και Μετάλλων, Πηγή:.....	75
Διάγραμμα 4.8: Μερίδιο των επιμέρους κλάδων στην ακαθάριστη αξία παραγωγής του οικοσυστήματος Ενέργειας, πηγή: EUROSTAT .....	76
Διάγραμμα 4.9: Μερίδιο των επιμέρους κλάδων στην προστιθέμενη αξία του οικοσυστήματος Ενέργειας, πηγή: EUROSTAT .....	77
Διάγραμμα 4.10: Εξέλιξη της διάρθρωσης της απασχόλησης στο οικοσύστημα Ενέργειας, Πηγή: Eurostat.....	78
Διάγραμμα 4.11: διάρθρωσης εκπαίδευσης απασχολούμενων στο οικοσύστημα Ενέργειας, Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, ΕΕΔ.....	78
Διάγραμμα 4.12: Καταμερισμός επιχειρήσεων στον τομέα logistics-μεταφορές ανά κλάδο δραστηριότητας, 2016 Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ .....	79
Διάγραμμα 4.13: Μερίδιο της ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας των επιμέρους κλάδων του ευρύτερου οικοσυστήματος, 2008-2017, πηγή: ΕΛΣΤΑΤ .....	80
Διάγραμμα 4.14: Συνεισφορά του ευρύτερου τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδας στο σύνολο της ΑΠΑ της οικονομίας στην Ελλάδα και την ΕΕ-28 , πηγή: Eurostat .....	81
Διάγραμμα 4.15: Εξέλιξη απασχόλησης στον τομέα logistics-μεταφορές, 2011-2017, πηγή: ΕΛΣΤΑΤ-ΕΕΔ.....	81
Διάγραμμα 4.16: Διάρθρωση απασχολούμενων στον τομέα logistics-μεταφορές ανά επίπεδο εκπαίδευσης, 2017, πηγή: ΕΛΣΤΑΤ-ΕΕΔ.....	82
Διάγραμμα 4.17: % Ακαθάριστη Αξία Παραγωγής ΤΠΕ στο Σύνολο της Οικονομίας, πηγή: Eurostat.....	83
Διάγραμμα 4.18: Εξέλιξη μεριδίου ακαθάριστης αξίας παραγωγής υποκλάδων ΤΠΕ στο σύνολο της μεταποίησης .....	83

Διάγραμμα 4.19: % Προστιθέμενη αξία οικοσυστήματος ΤΠΕ στο Σύνολο της Οικονομίας σε σχέση με ΕΕ28, 2008-2016, Πηγή: Eurostat.....	84
Διάγραμμα 4.20: % απασχολούμενων του οικοσυστήματος ΤΠΕ στο σύνολο της οικονομίας- σύγκριση με ΕΕ28, 2008-2017, πηγή: Eurostat.....	85
Διάγραμμα 4.21: Εκπαιδευτική διάρθρωση απασχόλησης οικοσυστήματος «Ψηφιακή οικονομία – ΤΠΕ», 2011-2017, πηγή: Eurostat .....	85
Διάγραμμα 5.1: Κατανομή των επιχειρήσεων με βάση την ικανοποίηση για την επάρκεια γνώσεων του προσωπικού .....	88
Διάγραμμα 5.2: Εξαγωγική συμπεριφορά των επιχειρήσεων του δείγματος σε σχέση με την κατηγορία Ικανοποίησης της Επάρκειας Γνώσεων του προσωπικού των Επιχειρήσεων του δείγματος.....	89
Διάγραμμα 5.3: Καινοτομία Προϊόντος/Υπηρεσίας σε σχέση με την κατηγορία Ικανοποίησης της Επάρκειας Γνώσεων του προσωπικού των Επιχειρήσεων του δείγματος .....	91
Διάγραμμα 5.4: Εισαγωγή καινοτομιών μεθόδων παραγωγής προϊόντων/υπηρεσιών σε σχέση με την κατηγορία Ικανοποίησης της Επάρκειας Γνώσεων του προσωπικού των Επιχειρήσεων του δείγματος.....	92
Διάγραμμα 5.55: Εισαγωγή καινοτομιών στις πρακτικές εφοδιαστικής αλυσίδας σε σχέση με την κατηγορία Ικανοποίησης της Επάρκειας Γνώσεων του προσωπικού των Επιχειρήσεων του δείγματος.....	94
Διάγραμμα 5.6: Εισαγωγή καινοτομιών μεθόδων τρόπους χρήσης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας σε σχέση με την κατηγορία Ικανοποίησης της Επάρκειας Γνώσεων του προσωπικού των Επιχειρήσεων του δείγματος .....	95
Διάγραμμα 5.7: Εισαγωγή καινοτομιών στις μεθόδους οργάνωσης της εργασίας σε σχέση με την κατηγορία Ικανοποίησης της Επάρκειας Γνώσεων του προσωπικού των Επιχειρήσεων του δείγματος.....	97
Διάγραμμα 5.8: Εισαγωγή καινοτομιών στο design ή τη συσκευασία προϊόντων σε σχέση με την κατηγορία Ικανοποίησης της Επάρκειας Γνώσεων του προσωπικού των Επιχειρήσεων του δείγματος.....	98
Διάγραμμα 5.9: Εισαγωγή καινοτομιών μάρκετινγκ, τις μεθόδους πωλήσεων/διάθεσης προϊόντων/υπηρεσιών, τις υπηρεσίες after sales σε σχέση με την κατηγορία Ικανοποίησης της Επάρκειας Γνώσεων του προσωπικού των Επιχειρήσεων του δείγματος .....	100
Διάγραμμα 5.10: Θεσμοθετημένες διαδικασίες αξιολόγησης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση σε σχέση με την κατηγορία Ικανοποίησης της Επάρκειας Γνώσεων του προσωπικού των Επιχειρήσεων του δείγματος.....	102
Διάγραμμα 5.11: Κατανομή επιχειρήσεων σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης στο Ανθρώπινο Δυναμικό τους.....	104
Διάγραμμα 5.12: Δυσκολίες διατήρησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην επιχείρηση σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης στο Ανθρώπινο Δυναμικό τους.....	105
Διάγραμμα 5.13: Δυσκολίες κάλυψης κενών θέσεων στην επιχείρηση σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης στο Ανθρώπινο Δυναμικό τους ΑΔ.....	107
Διάγραμμα 5.14 Γνώσεις και δεξιότητες του προσωπικού στην οργάνωση και αποτελεσματικότητα της παραγωγής σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης ΑΔ.....	110
Διάγραμμα 5.15: Γνώσεις και δεξιότητες του προσωπικού στη συμμόρφωση με πρότυπα και ρυθμιστικούς κανονισμούς σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης ΑΔ.....	112



Διάγραμμα 5.16: Γνώσεις και δεξιότητες του προσωπικού στις στρατηγικές Μάρκετινγκ και την ανάπτυξη δικτύου πωλήσεων σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης ΑΔ.....	113
Διάγραμμα 5.17: Γνώσεις και δεξιότητες του προσωπικού στην εξωστρέφεια και την ανάπτυξη εξαγωγικών δραστηριοτήτων σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης ΑΔ.....	115
Διάγραμμα 5.18: Γνώσεις και δεξιότητες του προσωπικού στην εισαγωγή καινοτομιών, τη σχεδίαση και την ανάπτυξη προϊόντων ή υπηρεσιών σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης ΑΔ.....	117
Διάγραμμα 5.19: Γνώσεις και δεξιότητες του στην διαχείριση των προμηθειών και της εφοδιαστικής αλυσίδας σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης ΑΔ.....	119
Διάγραμμα 5.20: Ποσοστό κύκλου εργασιών που αντιστοιχεί σε εξαγωγές την τελευταία τριετία σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης ΑΔ .....	121
Διάγραμμα 5.21: Δημιουργία νέων ή σημαντικά βελτιωμένων προϊόντων/υπηρεσιών σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης ΑΔ.....	124
Διάγραμμα 5.22: Εισαγωγή καινοτομιών στις μεθόδους παραγωγής προϊόντων/υπηρεσιών σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης ΑΔ .....	126
Διάγραμμα 5.23: Εισαγωγή καινοτομιών στις πρακτικές της εφοδιαστικής αλυσίδας σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης ΑΔ.....	128
Διάγραμμα 5.24: Εισαγωγή καινοτομιών στους τρόπους χρήσης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης ΑΔ...	130
Διάγραμμα 5.25: Εισαγωγή καινοτομιών στις μεθόδους οργάνωσης της εργασίας σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης ΑΔ .....	131
Διάγραμμα 5.26: Εισαγωγή καινοτομιών στο design ή τη συσκευασία προϊόντων σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης ΑΔ .....	133
Διάγραμμα 5.27: Εισαγωγή καινοτομιών στις πρακτικές της εφοδιαστικής αλυσίδας σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης ΑΔ.....	135
Διάγραμμα 5.28: Κατανομή των επιχειρήσεων κάθε κλάδου ανάλογα με την κατηγορία επάρκειας γνώσεων στην οποία ανήκουν.....	137
Διάγραμμα 5.29: Κατανομή των επιχειρήσεων κάθε κλάδου ανάλογα με την κατηγορία επιπέδου στρατηγική διοίκησης του προσωπικού .....	139



## Κατάλογος Εικόνων

---

Εικόνα 5.1: Επάρκεια Γνώσεων Ανθρώπινου Δυναμικού σε Βασικές Λειτουργίες της Επιχείρησης .....	87
Εικόνα 5.2: Εισαγωγή καινοτομιών κατά την τελευταία διετία .....	122



## Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

---

Η Καινοτομία αποτελούσε και αποτελεί την κινητήρια δύναμη της παγκόσμιας οικονομίας, ειδικά σε ό,τι αφορά στη βιομηχανική δραστηριότητα. Για την επίτευξή της, οι οργανισμοί χρειάζεται να εισάγουν και να αξιοποιούν ένα μεγάλο εύρος πόρων και πρακτικών, μεταξύ των οποίων το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί παράγοντα υψίστης σημασίας. Έτσι, προκύπτει εύλογα η ανάγκη διερεύνησης των τρόπων με τους οποίους ο ανθρώπινος παράγοντας θα αξιοποιηθεί και θα διαχειριστεί, ώστε να οδηγηθεί ο οργανισμός σε υψηλότερες καινοτομικές επιδόσεις, και τελικά στην μακροχρόνια βιωσιμότητα.

Το ανθρώπινο κεφάλαιο ενός οργανισμού αποτελείται από τη γνώση, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των εργαζομένων του. Οι επιχειρήσεις αξιοποιούν το ανθρώπινο κεφάλαιο με διάφορους τρόπους με το να αντιστοιχίζουν τα χαρακτηριστικά κάθε εργαζομένου με τις ανάγκες της οργανωτικής δομής και το περιβάλλον στο οποίο θα ενεργεί. Η πρόκληση των διευθυντών (managers) της κάθε επιχείρησης έγκειται στην καλύτερη οργάνωση και διανομή του ανθρωπίνου δυναμικού που καλούνται να διοικήσουν ώστε να επιτευχθεί καινοτομία και αποτελεσματικότητα.

Μεγάλο βιβλιογραφικό φάσμα εστιάζει στην ποσότητα και ποιότητα του ανθρωπίνου κεφαλαίου που πρέπει να εξασφαλίζει η κάθε επιχείρηση, και πιο συγκεκριμένα στα οργανωσιακά αποτελέσματα όπως παραγωγικότητα, ευελιξία και οικονομική επίδοση, ωστόσο ο τρόπος με τον οποίο αυτό θα πρέπει να διοικείται ώστε να επιτυγχάνονται τα καλύτερα δυνατά καινοτομικά αποτελέσματα χρήζει ακόμα περισσότερης διερεύνησης, και ειδικά σε ό,τι αφορά στα ελληνικά δεδομένα.

Οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν το κυρίαρχο μέσο, για τη διαμόρφωση των ικανοτήτων, των δεξιοτήτων, της νοοτροπία και των συμπεριφορών εκείνων που θα οδηγήσουν τα άτομα να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού.

Για την εισαγωγή καινοτομιών, οι εταιρείες αξιοποιούν σε ένα βαθμό -μιας και δεν είναι όλες ικανές ή/και πρόθυμες να επενδύσουν στην Έρευνα και Ανάπτυξη- το ανθρώπινο δυναμικό τους έτσι ώστε να αναπτυχθούν νέα προϊόντα και υπηρεσίες, αλλά ο όρος της καινοτομίας δεν περιορίζεται μόνο σε αυτά τα πλαίσια. Οι επιχειρήσεις που στοχεύουν στην εισαγωγή καινοτομιών σε ένα ευρύτερο φάσμα, από τις καθημερινές λειτουργίες έως τις πιο πολύπλοκες βιομηχανικές διεργασίες, έχουν τη δυνατότητα να αξιοποιήσουν πρακτικές στρατηγικής διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού τους ώστε να ανακαλύψουν και να αξιοποιήσουν τη γνώση και την εξειδίκευση ανάμεσα στις τάξεις των εργαζομένων τους, και τελικά να τους οδηγήσουν προς την πολυεπίπεδη εισαγωγή καινοτομιών. Σε αυτό το σημείο καταλυτικό ρόλο κατέχει ο τρόπος με τον οποίο διαχειρίζεται τη γνώση ένας οργανισμός (Knowledge Management): η διαχείριση γνώσης είναι μία προσέγγιση πρόσθεσης ή δημιουργίας αξίας, μέσω πιο ενεργής μόχλευσης της κατάρτισης και της εξειδίκευσης των εργαζομένων, και πρακτικά αντικατοπτρίζει ακριβώς την πρόκληση των διοικητικών στελεχών να εξαντλήσουν τα περιθώρια επίδοσης των εργαζομένων.

Ο στόχος αυτής της μελέτης είναι η ανάδειξη της σημασίας του παράγοντα διαχείρισης του ανθρωπίνου κεφαλαίου και της επίτευξης των καινοτομικών – και τελικά των οικονομικών – στόχων της σε έναν οργανισμό. Έτσι, ενώ αρχικά θα εξεταστούν στοιχεία του μακροοικονομικού περιβάλλοντος της ελληνικής αγοράς, αλλά και η θεωρητική αλληλεπίδραση μεταξύ της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και της καινοτομικής και οικονομικής επίδοσης εντός μιας επιχείρησης με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία, θα αναζητηθούν τελικά, μέσω εμπειρικής ανάλυσης βασισμένης σε πρωτογενή έρευνα (υπό μορφή ερωτηματολογίου) από ένα δείγμα 831 ελληνικών βιομηχανικών επιχειρήσεων, συνδέσεις και συσχετίσεις ανάμεσα σε πρακτικές/στρατηγικές διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα και οικονομικών και καινοτομικών επιδόσεων. [1] [2]

## Κεφάλαιο 2: Καινοτομία και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

---

### 2.1 Σημασία Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Strategic Human Resources Management)

Με τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να αποτελούν πλέον κοινωνικούς θεσμούς με καθοριστική συμβολή στη διαμόρφωση των κοινωνικών και οικονομικών συνθηκών, καλούνται πλέον να αποτελέσουν πυλώνες για την αρωγή του πολιτισμού, της εκπαίδευσης και της οικολογίας, εκτός από την παραγωγή πλούτου, αγαθών και αξιών. [3]

Η έννοια του ανθρώπινου κεφαλαίου, αρχικά αναπτύχθηκε ώστε να υπολογιστεί η κατανομή του εισοδήματος μεταξύ των εργαζομένων από τις επενδύσεις στο ανθρώπινο δυναμικό ([4], [5]). Με την πεποίθηση ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο έχει επίδραση στην επιχειρηματική επιτυχία, πολλές έρευνες ([6], [7], [8]) έχουν διερευνήσει αυτή τη σύνδεση λαμβάνοντας υπόψιν ένα μεγάλο εύρος μεταβλητών που αφορούν στη διάρθρωση του Ανθρώπινου Δυναμικού (π.χ. Μόρφωση, εκπαίδευση, επαγγελματική εμπειρία κ.α.). [3]

Οι δύο κυρίαρχοι λόγοι για τους οποίους η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αναδιαμορφώνεται, είναι:

- Η μεταβολή της διάρθρωσης του εργατικού δυναμικού, η οποία οφείλεται στη διαδοχή της μίας γενιάς από την επόμενη, την τάση διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο (φυλετικής/εθνικής κ.α.), αλλά και στα ζητήματα ισορροπίας μεταξύ οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής
- Η παγκοσμιοποίηση, καθώς πλέον οι παγκόσμιες οικονομικές συνθήκες επηρεάζουν την πλειονότητα των μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων. Η αξιοποίηση εξωτερικών συνεργατών, το διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον και οι διαφοροποιήσεις μεταξύ της εκάστοτε κουλτούρας των εργαζομένων. [9]

Οι νέες αυτές συνθήκες που έχουν αλλάξει το επιχειρηματικό περιβάλλον, έχουν αναδείξει την σημασία του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού ως το σπανιότερο του κεφάλαιο, αλλά και την κινητήριου δύναμη για την απόκτηση βασικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αντίθετα με την παλαιότερη θεώρηση που αντιμετώπιζε τον ανθρώπινο παράγοντα ως αναγκαστικό κόστος για τη λειτουργία μιας επιχείρησης, το ανθρώπινο κεφάλαιο πλέον αποτελεί την πιο αποτελεσματική λύση στις ανάγκες διαρκούς προσαρμογής σε νέα επιχειρηματικά και οικονομικά δεδομένα. [3]

Βέβαια, τα νέα αυτά δεδομένα έχουν αλλάξει σε μεγάλο βαθμό τη νοοτροπία του εργατικού δυναμικού απέναντι στις σχέσεις που αναπτύσσουν με τους οργανισμούς. Με τις ευκαιρίες για κινητικότητα και προσωπική ανάπτυξη να είναι πολύ περισσότερες σε σύγκριση με τα προηγούμενα χρόνια, οι απαιτήσεις είναι υψηλές πλέον όχι μόνο από την πλευρά του εργοδότη, αλλά και του εργαζομένου. Πλέον, οι εργαζόμενοι που πιστεύουν πώς θα ολοκληρώσουν την καριέρα τους στην ίδια επιχείρηση είναι ελάχιστοι, και τείνουν

περισσότερο να απασχολούνται σε οργανισμούς από τους οποίους θα αποκομίσουν περισσότερα οφέλη εκτός του μισθού τους, όπως εκπαίδευση και προσωπική ανάπτυξη. [3]

Με τα δεδομένα αυτά, προκύπτει η ανάγκη των επιχειρήσεων να διαχειριστούν κατάλληλα το ανθρώπινο κεφάλαιο, το οποίο φυσικά αφορά σε όλες τις εκφάνσεις της ανθρώπινης φύσης, από τη διανοητική έως και τη συναισθηματική. Η ευθυγράμμιση των πρακτικών που ακολουθεί μία επιχείρηση με την ικανοποίηση και την ενθάρρυνση του πιο σημαντικού της πόρου, συνεπάγεται συνήθως της καλύτερης δυνατής αξιοποίησής του, και τελικά, της επιχειρηματικής βιωσιμότητας και επιτυχίας. [3]

Μέσα από μία σειρά λειτουργιών, όπως η στρατολόγηση, η επιλογή, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση και η προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στους οργανισμούς, τα τμήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, καλούνται πλέον να προσανατολίζονται και να εναρμονίζουν το δυναμικό προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, που δεν είναι άλλοι τελικά από τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία. Στοχεύοντας στην πρόσληψη των σωστών ανθρώπων για τις σωστές θέσεις, στην μέγιστη δυνατή αποδοτικότητα των εργαζομένων, δημιουργία κατάλληλης φιλοσοφίας και κουλτούρας, στην καλύτερη δυνατή διαχείριση και αξιοποίηση της γνώσης, στην συστηματική ενδυνάμωση και ανάπτυξη ηγεσίας, στην αποφυγή διακρίσεων, στην ορθή και ενθαρρυντική αξιολόγηση και στην δίκαιη επίλυση διαφορών, η διοίκηση του ανθρώπινου κεφαλαίου επιτυγχάνει την δημιουργία ενός περιβάλλοντος μέσα από το οποίο ο ανθρώπινος παράγοντας θα έχει την ευκαιρία να επενδύσει τις αρετές, τις γνώσεις και το ταλέντο του προς το όφελος του οργανισμού. [10]

Για κάθε επιμέρους λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, προκύπτουν προκλήσεις τις οποίες καλείται να αναπτυχθεί ώστε να αντιμετωπίσει. Σε ό,τι αφορά στη στελέχωση του οργανισμού, η προσέλκυση και διατήρηση των πιο κατάλληλων στελεχών δημιουργεί την ανάγκη για προδραστική λειτουργία, και ανάπτυξη διαδικασιών που θα διασφαλίζουν την μελλοντική κάλυψη των αναγκών του εκάστοτε ρόλου. Δεδομένης της λειτουργίας της επιχείρησης εντός ενός δυναμικού περιβάλλοντος, με συνεχείς εναλλαγές σε πρόσωπα και ρόλους, η διαδικασία προσέλκυσης και διατήρησης των ταλαντούχων εργαζομένων δημιουργεί και την πρόκληση της διαχείρισης της εικόνας της εταιρείας και της ανάδειξής της ως ενός ελκυστικού εργοδότη. Η εργοδοτική ελκυστικότητα (Employer Branding) διαμορφώνεται μέσα από όλες εκείνες τις ενέργειες που επιτελεί μία επιχείρηση και την αναδεικνύουν ως έναν εργοδότη προτίμησης. [9]

Υπό την θεώρηση ότι η αύξηση της ικανοποίησης και της δέσμευσης των εργαζομένων συνεισφέρει στην αποδοτικότητα τους, και έτσι στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, τα τμήματα διοίκησης ΑΔ καλούνται να συνδέσουν ορθολογικά και με αίσθημα δικαίου την επίδοση των εργαζομένων με παροχές και αμοιβές – εκτός του μισθού του. Κινητοποιώντας τους εργαζομένους κατά αυτό τον τρόπο αλλά και με τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και την αυτονόμηση, δημιουργείται το ψυχολογικό έναυσμα για αφοσίωση και παραπάνω προσπάθεια στα καθημερινά καθήκοντα. [9]

Υψίστης σημασίας για τους οργανισμούς είναι και η ανάπτυξη διαδικασιών συνεχούς εκπαίδευσης και ανάπτυξης των στελεχών της. Μέσα από την μεταλαμπάδευση, αλλά και τη δημιουργία γνώσης σε μερικές πιο ηχηρές περιπτώσεις, οι οργανισμοί καταφέρνουν να



κινητοποιούν τα στελέχη τους, αλλά και να δημιουργούν δεξαμενές ταλέντου, προσαρμοσμένου στους στόχους και το όραμα τους. Αναπτύσσοντας την κοινή οργανωσιακή κουλτούρα, που προάγει την αποστολή της επιχείρησης, αλλά και η ανάπτυξη ηγετικών προσωπικοτήτων μέσα στις τάξεις των εργαζομένων της, ευθυγραμμισμένων και πρόθυμων να την υπηρετήσουν, είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την αποτελεσματικότητα της εταιρικής στρατηγικής. [3]

Εκτός των παραπάνω, μείζουσας σημασίας είναι -ειδικά δεδομένου του παγκοσμιοποιημένου επιχειρηματικού γίγνεσθαι- η διαχείριση της διαφορετικότητας εντός της επιχείρησης. Καθώς αυτή, μπορεί αν αποτελέσει κινητήρια δύναμη για ανάπτυξη και δημιουργικότητα, αλλά ακόμα και για αναγνώριση του οργανισμού ως κοινωνικού πυλώνα αντιμετώπισης φαινομένων κοινωνικής παθογένειας. Με αυτή την ανάγκη, του «εσωτερικού μάρκετινγκ» να γίνεται όλο και πιο προφανής, η πρόκληση της ΔΑΔ να εξομαλύνει το εσωτερικό περιβάλλον γίνεται ακόμα πιο σημαντική.

Εκτός των «προς τα εντός» αναγκών, η ΔΑΔ είναι υπεύθυνη για την επίλυση των διαφορών μεταξύ όλων των επιμέρους συμβεβλημένων ομάδων (Stakeholders) εντός ενός οργανισμού, ώστε να εξυπηρετούνται οι στόχοι της εκάστοτε ομάδας ενδιαφέροντος με τον πιο ικανοποιητικό τρόπο.

Από τα παραπάνω, γίνεται εμφανής η ανάγκη για τον στρατηγικό σχεδιασμό του τρόπου αλληλεπίδρασης του οργανισμού με το ανθρώπινο δυναμικό του, ούτως ώστε κάθε πολιτική και πρακτική, να συνεισφέρει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Έτσι, το σύγχρονο επιχειρηματικό μοντέλο, φέρνει τη Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων να έχει άμεση συνεισφορά και επίπτωση στον στρατηγικό σχεδιασμό των στόχων της επιχείρησης, είτε διαμορφώνοντάς την, είτε λαμβάνοντάς την υπόψη, ώστε να καταφέρει ο οργανισμός να διαχειριστεί επιτυχώς το Ανθρώπινο Κεφάλαιο, βασιζόμενο στη θεώρηση ότι αυτό θα τον καταστήσει βιώσιμο και επιτυχημένο τελικά.

## 2.2 Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

### *Προγραμματισμός & Διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού*

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση προγραμματίζει και ο διευθυντής της επιχείρησης καθορίζει τους στόχους και τους σκοπούς της, όπως και την οριοθέτηση αυτών. Προϋπόθεση για αυτή τη διαδικασία, είναι η σωστή ανάμειξη των προς αξιοποίηση πόρων της επιχείρησης (κεφάλαιο, εξοπλισμός, άνθρωποι πόροι) [11]. Επιπλέον, η εξέταση θεμάτων ορθής κατανομής και τοποθέτησης και ανάπτυξης των ανθρώπων, έτσι ώστε να αναβαθμιστούν και να αξιοποιηθούν, αλλά και ο σχεδιασμός των εξόδων μισθοδοσίας εμπεριέχονται στα πλαίσια αυτής της διαδικασίας. Από στρατηγικής άποψης, ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων γίνεται λαμβάνοντας υπόψη τους στόχους και τις ανάγκες του οργανισμού, έτσι ώστε να εξυπηρετούνται για το κατάλληλο χρονικό διάστημα. Βασικές δραστηριότητες -λειτουργίες του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού είναι:

1. Η ανάλυση της ζήτησης και της προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας,
2. Η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, ανάλογα με τους στόχους του οργανισμού,
3. Ο ποιοτικός και ποσοτικός σχεδιασμός εξασφάλισης του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού,
4. Η διαχείριση ρίσκου, σε περίπτωση υπερπροσφοράς ή έλλειψης ανθρώπινου δυναμικού [3]

Είναι προφανές πως για την επίτευξη των παραπάνω στόχων, είναι απαραίτητη η έρευνα και η γνώση σε ό,τι αφορά στην κατάσταση του εσωτερικού της επιχείρησης (χαρτογράφηση προσόντων, δυνατοτήτων και επιδιώξεων του υφιστάμενου ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης), αλλά και να παρακολουθείται η κατάσταση της αγοράς εργασίας εκτός της επιχείρησης.

Η γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης είναι εμφανές ότι αποτελεί μείζουσας σημασίας μεταβλητή για τον ορθό προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, κι έτσι απαιτείται άμεση συνεργασία ανάμεσα στα διοικητικά στελέχη που είναι υπεύθυνα για τη χάραξη της στρατηγικής και των υπευθύνων προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού. [3]

### *Προσέλκυση Υποψηφίων*

Ως προσέλκυση υποψηφίων ορίζεται η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκτησης κατάλληλων ατόμων (είτε ήδη υφιστάμενων εργαζομένων, είτε εκτός της επιχείρησης) για την κάλυψη κενών θέσεων. Διαδεχόμενη του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού, η προσέλκυση υποψηφίων επαρκών σε ποσότητα αλλά και σε ποιοτικά χαρακτηριστικά, έχει ως βασικό στόχο να είναι έγκαιρη, αλλά και με το μικρότερο δυνατό κόστος. Κύριος στόχος αυτή της διαδικασίας, είναι τελικά η πρόσληψη ποιοτικών υπαλλήλων, και η προώθηση χαρισματικών ατόμων με δυνατότητες εξέλιξης.

Για την αποτελεσματική διαδικασία προσέλκυσης υποψηφίων, λαμβάνονται υπ' όψιν:

- οι απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό (που πηγάζουν από τη διαδικασία προγραμματισμού)
- οι εξελίξεις των προαγωγών μέσα στον οργανισμό
- οι πρόβλεψεις των μελλοντικών αλλαγών
- τα χαρακτηριστικά και τα καθήκοντα της συγκεκριμένης θέσης του οργανισμού, ώστε να προκύψουν τελικά συμπεράσματα για τον τύπο του ανθρώπου που ενδεχομένως θα είχε καλύτερη εφαρμογή (Job Description)
- οι αποφάσεις σχετικά με το αν θα χρησιμοποιηθούν εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές εύρεσης του κατάλληλου ατόμου [3]

Από στρατηγικής άποψης, δεν είναι επαρκές για ένα τμήμα ανθρώπινου δυναμικού να βασίζεται μόνο στις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των υποψηφίων, αλλά και στο κατά πόσο το συγκεκριμένο άτομο μπορεί να προσαρμοστεί στην κουλτούρα του οργανισμού, και να εναρμονιστεί με το όραμα και την αποστολή του.

Με την συγκεκριμένη λειτουργία να αποτελεί βασικής προτεραιότητα των τμημάτων ανθρωπίνου δυναμικού, αλλά και τη σύγχρονη αγορά εργασίας να καθιστά το «ταλέντο» ως τον σπανιότερο επιχειρηματικό πόρο, η εργοδοτική ελκυστικότητα αποτελεί τη μεγαλύτερη πρόκληση για την αποτελεσματική προσέλκυση ταλαντούχων υποψηφίων.

### *Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού*

Η επιλογή ανθρωπίνου δυναμικού ορίζεται ως η διαδικασία επιλογής ατόμων με χαρακτηριστικά απαραίτητα για την κάλυψη μίας θέσης ενός οργανισμού. Χωρίς τέτοια επαγγελματικά προφίλ στις τάξεις της, μία επιχείρηση είναι δραστικά πιο απίθανο να πετύχει τους στόχους της. Γίνεται αντιληπτή η σημασία της διαδικασίας επιλογής, αν ληφθεί ως δεδομένο πως όσο περισσότερος χρόνος και πόροι δαπανηθούν για τη στελέχωση, τόσο ευκολότερη και πιο αποτελεσματική θα είναι η διαχείριση των επιλαχόντων στη συνέχεια. Από κοστολογικής σκοπιάς, η επένδυση στον κατάλληλο διορισμό του υποψηφίου, μπορεί μακροπρόθεσμα να αποβεί οικονομικότερη απ'ότι μία χαμηλότερου επιπέδου διαδικασία επιλογής. [3] [9]

Η αντιστοίχιση των κατάλληλων ανθρώπων στους κατάλληλους ρόλους, είναι ο κυρίαρχος στόχος της διαδικασίας επιλογής. Η επιτυχής αντιστοίχιση επιδρά άμεσα στην τελική ποιότητα και ποσότητα εργασιακού φόρτου μπορεί ο επιλαχών να φέρει εις πέρας, καθιστώντας την κρίσιμη για την τελική του αποτελεσματικότητα. [9]

Ακόμα πιο διακριτή γίνεται η σημασία της επιλογής του κατάλληλου υποψηφίου σε περίπτωση λανθασμένης εκτέλεσης της. Οι συνέπειες μιας κακής διαδικασίας επιλογής είναι δι-διάστατες, αφενός σε ό,τι αφορά στην μη επάρκεια του υποψηφίου να καλύψει τις ανάγκες του ρόλου, και αφετέρου στην εικόνα της εταιρείας αν αυτή δεν προχωρήσει με σεβασμό και προσοχή στην επιλογή των υποψηφίων – που αποτελούν δυνητικούς πελάτες.

Για την αποτελεσματική επιλογή υποψηφίων, υπάρχουν μία σειρά προϋποθέσεις που πρέπει να ικανοποιούνται:

- Υπαρξη μιας ρεαλιστικής περιγραφής θέσης εργασίας (ΡΠΕ-Job Description)
- Γνώση της φύσης της κενής θέσης εργασίας και των προκλήσεών της
- Διαμόρφωση κριτηρίων απόδοσης για τη θέση
- Κατανόηση των ζητημάτων αξιοπιστίας και εγκυρότητας της κάθε μεθόδου αξιολόγησης υποψηφίων
- Σύστημα ανατροφοδότησης (feedback) για την αποτελεσματικότητα στην διαδικασία επιλογής [3]

Ακόμα, ξεχωριστή σημασία έχει η κατάλληλη εκπαίδευση των υπευθύνων πρόσληψης έτσι ώστε να είναι σε καλύτερη θέση να διαγνώσουν και να κρίνουν αντικειμενικά τους υποψηφίους.

Μία διαδικασία επιλογής μπορεί, ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης και τις απαιτήσεις της θέσης, να αποτελείται από διάφορα στάδια. Το σύνολο των ενεργειών που αφορούν στη συγκέντρωση και αξιολόγηση πληροφοριών για κάθε έναν από τους υποψηφίους, ώστε να ληφθεί η απόφαση επιλογής, ορίζεται ως διαδικασία επιλογής. Συνήθη βήματα μιας τυπικής διαδικασίας επιλογής είναι η προκαταρκτική συνέντευξη, η αίτηση απασχόλησης, διάφορες

δοκιμασίες (τεστ), επιβεβαίωση των πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου, ιατρικές εξετάσεις και τελική απόφαση επιλογή (προσφορά θέσης συνεργασίας). [12]

### *Εκπαίδευση & Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων*

Με τις τεχνολογικές εξελίξεις της σύγχρονης εποχής να είναι τόσο ραγδαίες, η ανάγκη για συνεχή προσαρμογή στα νέα δεδομένα προκύπτει σχεδόν υποχρεωτική για να επιτευχθεί η βιωσιμότητα, η ανταγωνιστικότητα και η αποτελεσματικότητα στις επιχειρήσεις. Με τον όρο εκπαίδευση ορίζεται μία διαδικασία μάθησης με την οποία επιδιώκεται ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στην εργασία του.

Οι οργανισμοί, μέσω της συστηματικής εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού που απασχολούν, στοχεύουν στην ανάπτυξη όλων των στοιχείων εκείνων που θα βελτιώσουν την τελική του παραγωγικότητα και την ατομική του απόδοση. Δημιουργώντας μία μακροπρόθεσμη διαδικασία μάθησης, έχοντας διαγνώσει τα σημεία στα οποία αυτή προβάλλει περισσότερο επιτακτική, οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν την προσαρμογή τους στα νέα τεχνολογικά δεδομένα που προκύπτουν και την δημιουργία ενός περιβάλλοντος που μέσα από την ανάπτυξη των μελών του, αναπτύσσεται και το ίδιο.

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης ποικίλουν σε είδος, από σεμινάρια, έως εργαστήρια, εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης (coaching), εκπαίδευση μέσω μέντορα, διαλέξεις κ.α.

### *Συστήματα Αμοιβής Εργαζομένων*

Σε μία απόπειρα δημιουργίας περαιτέρω κινήτρου και παρακίνησης στους εργαζομένους, έχει ιδιαίτερο στρατηγικό νόημα η σύνδεση της αμοιβής τους με την εργασιακή τους απόδοση. Μέσα από μπόνους, αυξήσεις μισθού, προαγωγές και επιδόματα, οι οργανισμοί παρέχουν -εκτός της άμεσης οικονομικής παροχής όπως ο μισθός- «βραβεία»-κίνητρα για την απόκτηση των οποίων οι εργαζόμενοι χρειάζεται να εκπληρώνουν κάποιους στόχους που αντιστοιχούν στο ρόλο τους.

Ενισχύοντας παράλληλα το αίσθημα εσωτερικής και εξωτερικής δικαιοσύνης εντός των οργανισμών, η σύνδεση των αμοιβών με την απόδοση εφαρμόζεται με διαφορετικούς όρους ανάλογα την αρχαιότητα, τους επιμέρους στόχους του κάθε ρόλου αλλά και της επιχείρησης εν γένει.

Σημαντική προϋπόθεση για ένα ορθολογικό σύστημα ανταμοιβών, είναι η χαρτογράφηση των στόχων του κάθε εργαζομένου ανάλογα με τις προκλήσεις και την προηγούμενη εμπειρία, η αξιολόγηση της απόδοσής του, και φυσικά η οικονομική του βιωσιμότητα. Στην βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετά μοντέλα συστηματικής ανταμοιβής που μπορούν να υιοθετηθούν ανάλογα με τις παραπάνω συνθήκες, αλλά οι ανάγκες της παρούσας έρευνας δεν προστάζουν περαιτέρω ανάλυση τους.

### *Αξιολόγηση Αποδοτικότητας Ανθρώπινου Δυναμικού*

Με τον σχεδιασμό ενός ορθολογικού συστήματος αξιολόγησης αποδοτικότητας των εργαζομένων, εναρμονισμένου με τη στρατηγική και την κουλτούρα και τις αξίες του οργανισμού, τα τμήματα ΔΑΔ στοχεύουν στη μέτρηση της αποτελεσματικότητας αλλά και στην ενίσχυση του κάθε συμμετέχοντα. [3]

Η αξιολόγηση, ορίζεται ως μία διαδικασία αναγνώρισης, αποτίμησης και τελικά, ανάπτυξης της εργασιακής απόδοσης του εργαζομένου έτσι ώστε οι οργανωσιακοί στόχοι και αντικείμενα να επιτυγχάνονται αποτελεσματικά, ενώ την ίδια στιγμή να επωφελείται ο εργαζόμενος όσον αφορά την αναγνώριση, την επαναπληροφόρηση και την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας του. [13]

Μέσω αυτής της δομημένης διαδικασίας, αποσκοπείται η εκτίμηση και η επίδραση στη συμβολή του εργαζομένου στην αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων του, αλλά και για την διοίκηση αποτελεί ένα εργαλείο οργάνωσης των συστημάτων παραγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών και προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού [14].

Μέσω της αξιολόγησης, παρέχονται κίνητρα στους εργαζομένους όλων των βαθμίδων, καθώς αυτή λαμβάνεται συχνά υπόψη για την προαγωγή ή την εξέλιξη των υπαλλήλων. Επιπλέον, μπορεί αν συμβάλλει στον εντοπισμό αναγκών εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων αλλά και στη σύγκριση και τη βελτίωση της απόδοσής τους μέσω της ανατροφοδότησης.

Οι λόγοι που επιβάλλεται η αξιολόγηση, εκτός από τη σκοπιά του ελεγκτικού συστήματος είναι:

- Η επιβεβαίωση για την κατάλληλη επιλογή και τοποθέτηση εργαζομένων
- Η ανακάλυψη αφανούς δυναμικού και δυνατοτήτων των εργαζομένων
- Ο εντοπισμός έργων ιδιαίτερης αξίας
- Ο εντοπισμός πεδίων εργασίας ή καθηκόντων όπου υπάρχει χώρος για βελτίωση μέσω εκπαίδευσης
- Ο εντοπισμός επιμέρους ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών
- Η ενθάρρυνση και η προσφορά κινήτρου προς τους εργαζομένους ώστε να επιτυγχάνεται περισσότερη παραγωγικότητα
- Ο εντοπισμός επιπλέον προκλήσεων και δυσκολιών που αφορούν σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας
- Η εδραίωση της επικοινωνίας μεταξύ στελεχών και εργαζομένων
- Η ανατροφοδότηση σε ό,τι αφορά στο ύψος των αποδοχών ή των αυξήσεων κάποιου εργαζομένου
- Η ανακάλυψη και αξιοποίηση στοιχείων για τη δημιουργία μιας περισσότερο αποτελεσματικής επιχείρησης [3]

### *Συμβούλευση, Καθοδήγηση και Παρακίνηση εργαζομένων*

Παρακίνηση ή υποκίνηση (Motivation) είναι μια βασική ψυχολογική διαδικασία που έχει ως αποτέλεσμα τον επηρεασμό της συμπεριφοράς του ανθρώπου. Μέσω της παροχής κινήτρου, ενεργοποιείται ή κατευθύνεται μία συμπεριφορά εργαζομένου προς τους στόχους και τις ανάγκες της επιχείρησης. Ορίζεται από τη βιβλιογραφία ως η εσωτερική δύναμη η οποία καθοδηγεί τη συμπεριφορά των εργαζομένων [15] ή ως μία διαδικασία η οποία δίνει σκοπό στη συμπεριφορά. [16]

Ως μία ψυχολογική μεταβλητή που εξηγεί σημαντικό μέρος της ανθρώπινης συμπεριφοράς, καθορίζονται για την έννοια του κινήτρου τρεις βασικές κατηγορίες:

- Πρωτογενή κίνητρα, όπου περιλαμβάνονται όλα τα φυσιολογικά ή βιολογικά κίνητρα που προέρχονται από τις βασικές-βιολογικές ανάγκες του ανθρώπου
- Γενικά κίνητρα, που συνδέονται με τη φύση του ανθρώπου όπως η ικανότητα, η περιέργεια, η δραστηριότητα κ.α.
- Δευτερογενή κίνητρα, τα οποία αποκτώνται κατόπιν της αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον και είναι αποτέλεσμα της κοινωνικοποίησής του, όπως η ασφάλεια, η επιτυχία, το κύρος και η δύναμη

Η διαδικασία παρακίνησης, λόγω της διαφοροποίησης και των ιδιομορφιών του κάθε εργαζομένου, ως μία διαφορετική οντότητα, αποτελεί μία δύσκολη και συνεχή διεργασία που για την αποτελεσματικότητά της, οι επιχειρήσεις πρέπει να επενδύσουν χρόνο και πόρους στην συναισθηματική του αντίληψη απέναντι στο προσωπικό τους. Η παρακίνηση, αναμφισβήτητα αποτελεί βασικός παράγοντας βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων, και τελικά αύξησης της παραγωγικότητας της επιχείρησης συνολικά.

Οι συνηθέστεροι παράγοντες παρακίνησης για έναν εργαζόμενο είναι το εργασιακό περιβάλλον, ο εργοδότης, το χρήμα, η ικανοποίηση για το ρόλο του, η αναγνώριση, η δύναμη που πηγάζει από τη θέση του, η κοινωνική θέση που κατακτά μέσω της απασχόλησής του, οι συνάδελφοι, οι προκλήσεις και το πρόγραμμα εργασίας. Η βαρύτητα που δίνει ο κάθε εργαζόμενος, ανάλογα τη χρονική στιγμή αλλά και την κατάσταση στην οποία βρίσκεται, είναι η ειδοποιός διαφορά που καθιστά την παρακίνηση μία επίπονη διαδικασία από τη σκοπιά της επιχείρησης. [3] [9]

Παράγοντας κλειδί για την επίτευξη παρακίνησης, είναι η αμφίδρομη ροή πληροφορίας ανάμεσα στα ιεραρχικά στρώματα (κάθετη επικοινωνία) αλλά και η ανάμεσα στα τμήματα (οριζόντια επικοινωνία). Μέσω των καλών σχέσεων ανάμεσα σε όλες τις βαθμίδες και τα τμήματα, δημιουργούνται πιο εύκολα σχέσεις εμπιστοσύνης και ειλικρινούς επικοινωνίας, που οδηγούν σε πιο ουσιώδεις μορφές επικοινωνίας.

## **2.3 Ανθρώπινο Δυναμικό και Καινοτομία**

Με το ανθρώπινο κεφάλαιο να αποτελεί το σύνολο των δεξιοτήτων και των γνώσεων που αποκτούν τα άτομα μέσω επένδυσης χρόνου (ή/και πόρων) στην επιμόρφωση, την επαγγελματική εκπαίδευση και άλλους τρόπους απόκτησης εμπειρίας (Becker, 1964), έχει



ιδιαίτερο νόημα για τις επιχειρήσεις να γνωρίζουν τη σχέση ανάμεσα στην επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό τους και τα αποτελέσματα αυτής. Τα άτομα, επενδύοντας στο δικό τους ανθρώπινο κεφάλαιο, προσδοκούν να μεγιστοποιήσουν τις οικονομικές τους απολαβές [4]. Αν και συχνά τα άτομα με υψηλή επιμόρφωση δεν επιλέγουν την επιχειρηματική δραστηριότητα ([17], [18]), όταν το επιλέγουν, είναι πιο πιθανό να επιτύχουν στις επιχειρηματικές του απόπειρες, με μεγαλύτερη ανάπτυξη και κέρδη.

Υπό τη θεώρηση ότι κάθε άτομο εντός του οργανισμού εισάγει τις δικές του δεξιότητες και γνώσεις προς επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων, έχει νόημα η αναζήτηση της σύνδεσης μεταξύ της γνώσης που αξιοποιείται και της επιχειρηματικής επιτυχίας. Άλλωστε, η ικανότητα απόκτησης και απορρόφησης εξωτερικής γνώσης είναι κρίσιμη για την καινοτομική επίδοση των οργανισμών [19], [20].

Ο γνωστικός τοπικός πλούτος αλλά και η φύση των τοπικών γνωστικών δικτύων και συνδέσεων, μπορούν να συνεισφέρουν στην ενίσχυση των επιχειρήσεων από τη γνωστική διάχυση. Αποτελέσματα έρευνας αναδεικνύουν τη σημαντική σχέση μεταξύ της καινοτομικής επίδοσης με τις επενδύσεις σε Έρευνα και Ανάπτυξη και σχεδιασμό, αλλά και με το επίπεδο δεξιότητας του εργατικού δυναμικού και της εξαγωγικής συμπεριφοράς [21]. Όλες οι παραπάνω, καθώς επίσης και η αξία της απόκτησης εξωτερικής γνώσης μέσω διαδραστικών συνεργασιών αλλά και μη-διαδραστικών επαφών, φαίνεται να έχουν μία θετική επίδραση στην καινοτομική επίδοση των επιχειρήσεων. [22]

Ισχυρή θετική σχέση μεταξύ του επιπέδου της Έρευνας και Ανάπτυξης, των χαρακτηριστικών του προσωπικού και της καινοτομικής επίδοσης επιβεβαιώνεται και από άλλες έρευνες [23], ενώ εξίσου πιο σημαντικό σημείο που προκύπτει από την ανάλυσή σχετίζεται με τον παράλληλο θετικό ρόλο τόσο των εσωτερικών δυνατοτήτων E & A που συγκεντρώνονται από την ένταση των προσπαθειών E & A όσο και από το εξειδικευμένο προσωπικό (παραδοσιακή έννοια απορροφητικής ικανότητας) και από την ικανότητα αλληλεπίδρασης και πρόσβασης σε εξωτερικές πηγές της γνώσης (ενισχυμένη απορροφητική ικανότητα) στην βελτίωση της καινοτομικής επίδοσης.

Αυτό υποδηλώνει την αναγκαιότητα ανάπτυξης εσωτερικών δυνατοτήτων E & A και ανθρώπινων δεξιοτήτων σε συνδυασμό με τις δυνατότητες δικτύωσης και τη χρήση εξωτερικών πηγών γνώσης και πληροφόρησης για την παραγωγή υψηλής προστιθέμενης αξίας και καινοτομίας.

Γίνεται λοιπόν αντιληπτό από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, πως υπάρχει ισχυρή σύνδεση μεταξύ των ποιοτικών χαρακτηριστικών του ανθρωπίνου δυναμικού και της E&A, και της καινοτομικής επίδοσης των επιχειρήσεων. Στα παρακάτω κεφάλαια, εξετάζεται η Καινοτομία ως όρος, αλλά και ως κινητήριος δύναμη για την επίτευξη της ανταγωνιστικότητας στις επιχειρήσεις.

## 2.4 Ορισμός και Είδη Καινοτομίας

### Ορισμός της Καινοτομίας

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία, υπάρχουν πάνω από 40 ορισμοί για την εννοιολογική σημασία της Καινοτομίας, και συνοψίζοντάς τους η Καινοτομία, σύμφωνα με το Oslo Manual ορίζεται ως: *ένα νέο ή βελτιωμένο προϊόν (ή συνδυασμός τους) που διαφέρει σημαντικά από τα προηγούμενα προϊόντα ή διεργασίες του φορέα και είναι διαθέσιμο για δυνητικούς χρήστες (προϊόν) ή χρησιμοποιείται από τον φορέα (διεργασία).* [22]

Με τον όρο «φορέας» του ορισμού, περιγράφεται ο υπεύθυνος φορέας για την καινοτομία, και αναφέρεται σε οποιοδήποτε θεσμική μονάδα σε κάθε τομέα, συμπεριλαμβανομένων των νοικοκυριών και των οικείων μεμονωμένων μελών.

Αναλύοντας τον παραπάνω ορισμό, είναι εμφανής η διαφορά της καινοτομίας από την

Το Εγχειρίδιο του Όσλο (1992), αποτελεί την έκδοση-σημείο αναφοράς για την Καινοτομία και το αντίκτυπό της στις επιχειρήσεις και εν συνεχεία στην παγκόσμια οικονομία. Οι υπεύθυνοι φορείς για το έργο, το οποίο επανεκδίδεται ανανεωμένο σύμφωνα με τις νέες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες, είναι ο ΟΟΣΑ και η EUROSTAT, ενώ κατόπιν αυτού προέκυψαν πλήθος άλλων προσδιορισμών για την έννοια της Καινοτομίας.

Ο παραπάνω ορισμός, όπως αποδεικνύεται και από τους επιπλέον για την περιγραφή της έννοιας της Καινοτομίας, αναπτύσσεται και εφαρμόζεται περαιτέρω, ώστε να αποδώσει τη βάση με την οποία περιγράφεται η Καινοτομία για τον επιχειρηματικό τομέα. Παρ'όλο που η Καινοτομία ως έννοια ίσως είναι υποκειμενική και μεταβάλλεται ανάλογα την εκάστοτε περίπτωση, η εφαρμογή της είναι συγκεκριμένη και σαφώς ορισμένη. Έτσι, για τον ορισμό της καινοτομίας και τελικά την εφαρμογή της σε όλων των ειδών τους οργανισμούς, έχει νόημα να οριστεί ακόμη η *καινοτόμος δραστηριότητα* αλλά και η *επιχειρηματική καινοτομία*:

*Οι καινοτόμες δραστηριότητες περιλαμβάνουν όλες τις αναπτυξιακές, οικονομικές και εμπορικές δραστηριότητες που υιοθετούνται από μία επιχείρηση, και αποσκοπούν σε ένα καινοτόμο αποτέλεσμα γι'αυτή.* [22]

*Επιχειρηματική καινοτομία, είναι ένα νέο ή βελτιωμένο προϊόν ή επιχειρηματική διαδικασία (ή συνδυασμός τους) που διαφέρει σημαντικά από τα προηγούμενα προϊόντα ή επιχειρηματικές διαδικασίες, και έχει διαμορφωθεί και εισαχθεί στην αγορά από την επιχείρηση.* [22]

Κατηγοριοποιώντας τα είδη της καινοτομίας, διαμορφώνονται δύο βασικά, και τέσσερα αναλυτικότερα. Αυτά αφορούν αφενός στην καινοτομία επιχειρηματικής διαδικασίας, και στην καινοτομία προϊόντος, των οποίων αναλυτικοί ορισμοί ακολουθούν παρακάτω:

*Η Καινοτομία προϊόντος ορίζεται ως ένα νέο ή βελτιωμένο προϊόν ή υπηρεσία το οποίο διαφέρει σημαντικά από τα προηγούμενα προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησης, το οποίο έχει εισαχθεί στην αγορά.* [22]

*Η Καινοτομία επιχειρηματικής διαδικασίας, ως μία νέα ή βελτιωμένη επιχειρηματική διεργασία/διαδικασία για μία ή περισσότερες επιχειρηματικές λειτουργίες, η οποία διαφέρει*



*σημαντικά από τις προηγούμενες διαδικασίες/διεργασίες της επιχείρησης, και έχει τεθεί σε εφαρμογή από την επιχείρηση. [22]*

Στη διαδικασία διερεύνησης του όρου της καινοτομίας, οι ανάγκες διαφόρων κλάδων έχουν δημιουργήσει αρκετές θεωρητικές προοπτικές, με καθεμία από τις οποίες να προσφέρουν διαφορετικές γνωστικές οπτικές γωνίες. Αυτές οι θεωρίες ασχολούνται με μια σειρά πολιτικών καινοτομίας, όπως γιατί οι επιχειρήσεις καινοτομούν, ποιες δυνάμεις οδηγούν την καινοτομία και ποιοι παράγοντες την εμποδίζουν. Σχετικά θέματα είναι η εσωτερική λειτουργία των επιχειρήσεων και οι τύποι επιχειρηματικών πρακτικών που χρησιμοποιούνται για την προώθηση της καινοτομίας.

Αναζητώντας τις θεωρίες που επηρέασαν κυρίως την βιβλιογραφία σε ό,τι αφορά στον ορισμό της καινοτομίας, παρατηρείται πως έχουν επικρατήσει τέσσερις τύποι καινοτομίας, η Καινοτομία Προϊόντος (Product Innovation), η Καινοτομία Διαδικασίας (Process Innovation), η Καινοτομία Εμπορικής Εκμετάλλευσης (Marketing innovation) και τέλος η Καινοτομία Οργάνωσης, οι οποίες θα αναλυθούν περαιτέρω παρακάτω.

### *Τα είδη Καινοτομίας*

- Καινοτομία Προϊόντος

Η καινοτομία προϊόντος ορίζεται ως η ανάπτυξη νέων προϊόντων, βελτίωση στο σχεδιασμό ήδη υπάρχοντων, ή χρήση νέων υλικών ή συστατικών για την παραγωγή ενός υπάρχοντος προϊόντος.

Συγκριτικά με τις υπόλοιπες μορφές καινοτομίας, η Καινοτομία Προϊόντος αποτελεί την πιο εύκολως κατανοούμενη, και είναι η πιο εύκολα μετρήσιμη. Με την αξιοποίηση νέας γνώσης ή τεχνολογίας ή διαφορετικό συνδυασμό υπάρχοντων αναπτύσσονται νέα προϊόντα ή σαφώς βελτιωμένα σε ό,τι αφορά στις τεχνικές προδιαγραφές τους, στα συστατικά τους μέρη και υλικά, στο ενσωματωμένο λογισμικό, στη φιλικότητα ως προς το χρήστη ή σε οποιοδήποτε άλλο λειτουργικό χαρακτηριστικό. [22]

Τα αποτελέσματα της καινοτομίας προϊόντος μπορεί να μετρηθεί από τα ποσοστά πωλήσεων που προκύπτουν από τα νέα ή βελτιωμένα προϊόντα. Ο όρος «Προϊόν», στην προκειμένη, περιλαμβάνει και νέα προϊόντα και υπηρεσίες, αλλά και λειτουργικές αλλαγές ή χαρακτηριστικά που έχουν υποστεί λειτουργικές αλλαγές ή χαρακτηριστικά χρήσης υπάρχοντων. Η ανάπτυξη μιας νέας χρησιμότητας για ένα προϊόν, με μικρές αλλαγές στα τεχνικά του χαρακτηριστικά, αποτελεί επίσης καινοτομία προϊόντος. [22]

Σε ό,τι αφορά στα προϊόντα, σημαντικές βελτιώσεις μπορούν να προκύψουν σε ό,τι αφορά στα υλικά και τα συστατικά που χρησιμοποιούνται ή και σε άλλα χαρακτηριστικά που ενισχύουν την απόδοσή του, ενώ σε ό,τι αφορά στις υπηρεσίες, η βελτίωση του τρόπου διάθεσης της υπηρεσίας, η προσθήκη νέων λειτουργιών και χαρακτηριστικών σε υπάρχουσες υπηρεσίες ή η εισαγωγή τελείως καινούριων υπηρεσιών, αποτελούν καινοτομίες προϊόντος. [22]

- Καινοτομία Διαδικασίας/Διεργασίας

Η Καινοτομία Διαδικασίας/Διεργασίας ορίζεται ως η εισαγωγή μιας νέας ή σημαντικός βελτιωμένης μεθόδου παραγωγής ή διάθεσης, με τις σημαντικές βελτιώσεις σε τεχνικές, εξοπλισμό ή λογισμικό να περιλαμβάνονται εννοιολογικά στον όρο. [22]

Μέσω της καινοτομίας διαδικασίας/διεργασίας, σκοπός είναι η μείωση του μοναδιαίου κόστους παραγωγής ή διάθεσης ενός προϊόντος/υπηρεσίας, η βελτίωση της ποιότητάς του ή η παραγωγή ή διάθεση ενός νέου ή σαφώς βελτιωμένου προϊόντος. Η εισαγωγή αυτοματοποιήσεων σε μία γραμμή παραγωγής ή η εισαγωγή CAD (Computer Assisted Design – Σχεδιασμού με υποβοήθηση υπολογιστών) αποτελούν άξια παραδείγματα καινοτομίας διαδικασίας. Σε ό,τι αφορά στις μεθόδους διάθεσης που αφορούν στα logistics μιας επιχείρησης, η ενσωμάτωση νέου εξοπλισμού/λογισμικού/τεχνικών, ο τρόπος αντιστοίχισης των πόρων εντός της επιχείρησης ή στον τρόπο διάθεσης των τελικών προϊόντων μπορούν δυνητικά να αποτελέσουν καινοτομίες διαδικασίας/διεργασίας. [22]

Φυσικά, ο όρος μπορεί να εφαρμοστεί και σε ό,τι αφορά στις υπηρεσίες, και όχι μόνο στα προϊόντα, σε ό,τι αφορά στις μεθόδους δημιουργίας ή τρόπου παροχής τους. Στις επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες, στις καινοτομίες διεργασίας/διαδικασίας περιλαμβάνονται σημαντικές αλλαγές στις διαδικασίες ή τεχνικές που αξιοποιούνται για την παροχή τους. [22]

Υπό την ευρύτερη εννοιολογική ανάλυση του όρου, περιλαμβάνονται επίσης οι νέες ή σαφώς βελτιωμένες τεχνικές, εξοπλισμός ή λογισμικό στις βοηθητικές δραστηριότητες όπως η αγορά, η λογιστική, η πληροφορική και η συντήρηση. Η εφαρμογή νέας ή σημαντικά βελτιωμένης τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ) αποτελεί καινοτομία διαδικασίας, εάν αποσκοπεί στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας ή / και της ποιότητας μιας βοηθητικής δραστηριότητας υποστήριξης. [22]

- Καινοτομία Μάρκετινγκ

Η Καινοτομία Μάρκετινγκ αφορά στην εισαγωγή μίας νέας μεθόδους μάρκετινγκ, συμπεριλαμβάνοντας τις σημαντικές βελτιώσεις στο σχεδιασμό, τη συσκευασία, της τοποθέτησης και προώθησης προϊόντος ή της τιμολόγησής τους. [22]

Με σκοπό την περισσότερη δυνατή ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών, την καθιέρωση νέων αγορών, ή την πρόσφατη τοποθέτηση ενός προϊόντος της επιχείρησης στην αγορά, οι καινοτομίες μάρκετινγκ διαφέρουν από τις υπόλοιπες βελτιώσεις/αλλαγές καθώς εισάγονται ως τέτοιες που δεν έχουν επαναχρησιμοποιηθεί. Τελικός στόχος μιας καινοτομίας μάρκετινγκ είναι η αύξηση των πωλήσεων της επιχείρησης, και μπορεί να εισαχθεί για νέα ή βελτιωμένα προϊόντα. [22]

Στα πλαίσια ενός νέου σχεδιασμού μάρκετινγκ, οι καινοτομίες μάρκετινγκ περιλαμβάνουν σημαντικές βελτιώσεις στον σχεδιασμό του προϊόντος όπως στη μορφή και την εμφάνιση του (χωρίς να αλλάζουν τα λειτουργικά χαρακτηριστικά του), ή στη συσκευασία του. Σε ό,τι αφορά στην τοποθέτηση προϊόντος, νέα μέθοδος μάρκετινγκ μπορεί να περιλαμβάνει τη χρήση νέου σχεδιασμού για την προώθηση ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας, όπως για παράδειγμα το branding ενός προϊόντος, δηλαδή η εικόνα του (όχι εντός των στενών

πλαισίων της εμφάνισής του). Καινοτομία μάρκετινγκ θεωρείται και μία νέα τιμολογιακή στρατηγική για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης, αλλά δεν θεωρείται η διαφορετική τιμολόγηση για διαφορετικά τμήματα του καταναλωτικού κοινού. [22]

- Οργανωτική Καινοτομία (ή Καινοτομία Οργάνωσης)

Μία οργανωτική καινοτομία αφορά στην εισαγωγή νέας οργανωτικής μεθόδου στις επιχειρηματικές πρακτικές, την οργάνωση του χώρου εργασίας ή τις εξωτερικές σχέσεις της επιχείρησης. [22]

Σκοπός μίας οργανωτικής καινοτομίας μπορεί να είναι η βελτίωση της επίδοσης της επιχείρησης, μέσω μείωσης του διαχειριστικού ή του συναλλαγματικού κόστους, βελτίωσης της ικανοποίησης εντός του χώρου εργασίας (και τελικά την αύξηση της παραγωγικότητας), η πρόσβαση σε μη-εμπορικά κεφάλαια-προσόντα (όπως η εξωτερική γνώση) ή η μείωση του κόστους των προμηθειών. [22]

Από τις υπόλοιπες οργανωσιακές αλλαγές εντός μιας επιχείρησης, η οργανωσιακή καινοτομία διαφοροποιείται ως η εισαγωγή μίας οργανωσιακή μεθόδου που δεν έχει εφαρμοστεί στο παρελθόν από την επιχείρηση και πηγάζει από τις στρατηγικές αποφάσεις της διεύθυνσης. [22]

Σε ό,τι αφορά στις επιχειρηματικές πρακτικές, περιλαμβάνονται οι εισαγωγές νέων μεθόδων οργανωσιακών διαδικασιών και ρουτινών, για την εκπόνηση των καθηκόντων. Τα παραδείγματα μπορούν να αφορούν σε πληθώρα διαδικασιών εντός της επιχείρησης, όπως σε πρακτικές κωδικοποίησης της πληροφορίας, ανάπτυξης των εργαζομένων (μέσω εκπαιδευτικών συστημάτων) ή συστήματα διεύθυνσης της γενικής παραγωγής κ.α. Σε ό,τι αφορά στην οργάνωση του εργασιακού χώρου, υπό την έννοια της οργανωσιακής καινοτομίας συμπεριλαμβάνονται νέες μέθοδοι λήψης ευθυνών και αποφάσεων μετα [24]ξύ των εργαζομένων για τη διαχείριση των καθηκόντων εντός αλλά και μεταξύ των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Αναφορικά με τις εξωτερικές σχέσεις της επιχείρησης, οργανωσιακές καινοτομίες θεωρούνται οι εισαγωγές νέων μεθόδων οργάνωσης των σχέσεων με άλλες επιχειρήσεις ή δημόσιους φορείς, όπως νέοι τρόποι συνεργασίας με ερευνητικούς φορείς ή ακόμα και τους καταναλωτές, νέες μέθοδοι συνεργασίας με προμηθευτές ή ακόμα και ανάθεση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σε εξωτερικούς συνεργάτες σε ό,τι αφορά στην παραγωγή, την προμήθεια, τη διάθεση, τη στρατολόγηση ή άλλες βοηθητικές υπηρεσίες. [22]

## 2.5 Καινοτομία και Ανταγωνιστικότητα

Έχοντας ορίσει την έννοια της καινοτομίας, τα όρια και τα είδη της, είναι αναγκαίο να αναδειχθεί η σημασία της στην ανταγωνιστικότητα, και εν τέλει τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων.

Οι παράγοντες από τους οποίους υπαγορεύεται η καινοτομία είναι:

- Οι ανάπτυξη των τεχνολογικών μέσων, που μειώνει το χρόνο που απαιτείται μεταξύ εφεύρεσης και εμπορικής εφαρμογής μιας νέας ιδέας και προσφέρει παρα πολλές ευκαιρίες για καινοτομίες,
- Οι ενέργειες του ανταγωνισμού, καθώς η μη-καινοτόμα επιχείρηση ρισκάρει να υστερήσει σε πωλήσεις με τους καταναλωτές να στρέφονται σε ένα ανταγωνιστικό προϊόν που ικανοποιεί τις ανάγκες τους πιο αποτελεσματικά,
- Η επιθυμία βελτίωσης της επιχείρησης, ώστε να αντικαταστήσει προϊόντα των οποίων οι πωλήσεις μειώνονται ή να αυξήσει την ταμειακή ροή ή την αύξηση της παρουσίας της επιχείρησης στα κανάλια διανομής έτσι ώστε να αντιμετωπισθούν ανταγωνιστικές ενέργειες,
- Η αξιοποίηση των ήδη υπαρχόντων πλεονεκτημάτων της επιχείρησης, όπου τα νέα προϊόντα/υπηρεσίες αναδεικνύουν τα δυνατά σημεία της επιχείρησης (όπως π.χ. τα ικανά και δημιουργικά στελέχη, η τεχνολογική της επάρκεια, η δυναμική της παρουσία στα κανάλια διανομής κ.α.),
- Η εμπορική στρατηγική, έτσι ώστε να διατηρηθεί το μερίδιο της αγοράς της επιχείρησης, η εισαγωγή σε μία νέα αγορά ή η διεκδίκηση τμήματος μιας αγοράς πριν αξιοποιηθεί από τον ανταγωνισμό,
- Οι γενικότερες κοινωνικο-οικονομικές συνθήκες και οι πολιτιστικές αξίες όπως η κουλτούρα, το μορφωτικό επίπεδο, άλλα δημογραφικά χαρακτηριστικά κ.α.,
- Η εμφάνιση νέων αναγκών
- Η ανάγκη για αντιμετώπιση μεταβολών σε εξωτερικές μεταβλητές που επηρεάζουν το κόστος,
- Η επέκταση της επιχείρησης με νέα προϊόντα και η ανάπτυξη της παρουσίας της σε νέους κλάδους [24]

Για την επίτευξη υψηλής και επιτυχημένης καινοτομικής επίδοσης, οι επιχειρήσεις οφείλουν να δημιουργήσουν τις αντίστοιχες συνθήκες στο εσωτερικό τους. Μέσω της χάραξης στρατηγικής σε ό,τι αφορά στους στόχους, στα μέσα και τα πλαίσια εντός των οποίων θα κινηθεί η προσπάθεια για επίτευξη καινοτομίας, η ενθάρρυνση της δημιουργικής σκέψης για την παραγωγή πρωτότυπων αποτελεσμάτων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, και ο προγραμματισμός εντός του οποίου θα κινηθεί η δημιουργικότητα, μπορεί να προσανατολίσει την καινοτόμα συμπεριφορά της επιχείρησης προς την επιθυμητή κατεύθυνση ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της. [24]

Δεδομένου ότι η ανταγωνιστικότητα, δηλαδή το κατά πόσο ένα προϊόν της επιχείρησης προτιμάται από το καταναλωτικό κοινό σε σχέση με τα ανταγωνιστικά, εξαρτάται από το είδος του, την τιμή του, την ποιότητα του, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, την εξυπηρέτηση κατόπιν της πώλησής του, και την έγκαιρη εξυπηρέτηση, γίνεται αντιληπτό ότι είναι αλληλένδετη με την καινοτομική συμπεριφορά μιας επιχείρησης που μπορεί να ενισχύσει τις προσπάθειες της σε όλα τα παραπάνω επίπεδα. Έτσι, μία επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει νέες τεχνολογίες, ή υπάρχουσες με νέους τρόπους ώστε να επιτύχει την απόκτηση και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά.

## Κεφάλαιο 3: Η ελληνική οικονομία

---

### 3.1 Εισαγωγή

Η ελληνική οικονομία στη σύγχρονη ιστορία της (1993-σήμερα) έχει περάσει μέσα από διάφορα στάδια. Μετά το 1993, στοχεύοντας να ικανοποιήσει τα κριτήρια της συνθήκης του Μάαστριχτ, η ελληνική οικονομία έχει βάλει ένα τέλος στην αλόγιστη δανειστική πολιτική που εκτόξευσε το χρέος από το 28,6 στο 111,6% του ΑΕΠ από το 1980 έως και σήμερα. Οι ιδιαίτερα υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης, που άγγιζαν έως το 3%, κατέστησαν τελικά την Ελλάδα μέλος της Οικονομική και Νομισματικής Ένωσης (ΟΝΕ). Έτσι, το 1999 η Ελλάδα συμμετέχει στο 3<sup>ο</sup> στάδιο της ΟΝΕ, και τελικά το 2002 υιοθετεί το ευρώ. Αν και η περίοδος από το 1994 έως και το 2007 θεωρείται μία περίοδος που συντέλεσε σε μεγάλο βαθμό στην αναβάθμιση του βιοτικού επιπέδου της ελληνικής κοινωνίας, με ρυθμούς ανάπτυξης ανώτερους από τους αντίστοιχους μέσους ευρωπαϊκούς, από το 2007 και έπειτα η χώρα -εμφανώς επηρεασμένη από την παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση αλλά και από τη συνεχή μετάθεση επίλυσης των μακροπρόθεσμων διαρθρωτικών ζητημάτων της οικονομίας της- έχασε πλήρως τη δημοσιονομική της ισορροπία.

Από το 2009 και έπειτα, η ελληνική αγορά βρίσκεται σε σημαντική ύφεση, με δημοσιονομικά ελλείμματα που αγγίζουν το 15% για εκείνη τη χρονιά, εκτοξεύοντας έτσι το δημόσιο χρέος της χώρας από το 110 στο 125% του ΑΕΠ. Για τα επόμενα 10 χρόνια, το ελληνικό κράτος θα βρίσκεται σε καθεστώς χρηματοδότησης και επίβλεψης, με δημοσιονομικούς στόχους και πολιτικές που έχουν συρρικνώσει την ελληνική αγορά σε μεγάλο βαθμό, εκτινάζοντας τον δείκτη της ανεργίας σε περίπου το 9% το 2009, έως και 27% το 2013. Από το 2013 και έπειτα, η ανεργία γνωρίζει μείωση με χαμηλούς ρυθμούς, καταλήγοντας στο 18,5% για τον Ιανουάριο του 2019 (πηγή: ΕΛΣΤΑΤ) με την οικονομία να συμβαδίζει σε ήπιους αναπτυξιακούς ρυθμούς. [25]

Στο 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο, θα γίνει μία απόπειρα χαρτογράφησης του γενικότερου πλαισίου της ελληνικής αγοράς, εντός της οποίας δραστηριοποιείται το σύνολο του δείγματος της εμπειρικής ανάλυσης. Αρχικά, θα γίνει μία συνοπτική παρουσίαση της μακροοικονομικής κατάστασης στην οποία βρίσκεται την τρέχουσα περίοδο η χώρα, ενώ στη συνέχεια θα αναλυθούν οι τάσεις και οι εξελίξεις της αγοράς εργασίας. Επιπλέον των παραπάνω, ιδιαίτερο νόημα έχει να αναλυθεί η σημασία του φαινομένου της φυγής εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού στο εξωτερικό (Brain Drain), όπως επίσης και η διάρθρωση και οι τάσεις των επιμέρους κλάδων που τίθενται προς μελέτη.

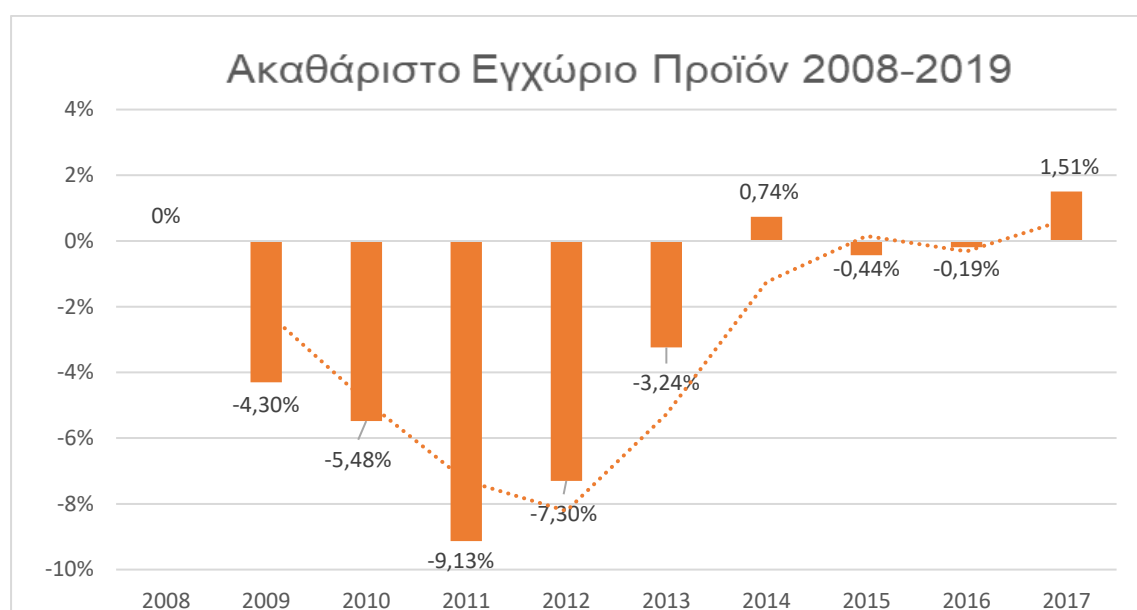
Πολλά από αυτά τα στοιχεία, όπως οι ρυθμοί ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας, η εξαγωγική επίδοση των ελληνικών επιχειρήσεων, η εξέλιξη του δείκτη της ανεργίας και διάφορα άλλα που θα αναλυθούν στο τρέχον κεφάλαιο είναι παράγοντες που ασφαλώς επηρεάζουν τις επιμέρους επιδόσεις και συμπεριφορές του δείγματος. Έχοντας υπόψη την γενικότερη κατάσταση της αγοράς, θα συνεισφέρει στην εξαγωγή βάσιμων συμπερασμάτων και αποφυγή άστοχων ερμηνειών.

### 3.2 Μακροοικονομική Ανάλυση Ελληνικής Οικονομίας

Δεδομένου του ερευνητικού ερωτήματος, έχει ιδιαίτερο νόημα να εξεταστεί το γενικό μακροοικονομικό πλαίσιο της ελληνικής οικονομίας.

Σε όρους ΑΕΠ, το οποίο αποτελεί θεμελιώδες μέγεθος για την εξέταση ενός μακροοικονομικού περιβάλλοντος, η ελληνική οικονομία σύμφωνα με στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ, γνωρίζει διαρκή μείωση κατά την περίοδο 2008-2015, έχοντας συρρικνωθεί κατά 23,30%. Αυτή η σχεδόν κατά ¼ σμίκρυνση της οικονομίας, είναι προφανές πώς έχει διαμορφώσει μία τελείως διαφορετική πραγματικότητα σε σχέση με τη δεκαετία του 2000, η οποία έχει προεκτάσεις και στην αγορά εργασίας.

Από το 2016 έως και το 2018, η οικονομία κινείται σε αναπτυξιακούς ρυθμούς, έχοντας αυξηθεί κατά 3,83% σε όρους Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόντος. (Διάγραμμα 3.1)



Διάγραμμα 3.1: Πορεία ΑΕΠ κατά την περίοδο 2008-2017, πηγή: ΕΛ-ΣΤΑΤ.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει και η εξέταση του όρου της επιμέρους ανά κλάδο, αλλά και της συνολικής Ακαθάριστης Προστιθέμενης Αξίας για τη δεκαετία 2008-2018. Στον πίνακα 3.1, γίνεται αντιληπτή η πτωτική πορεία της όλων των κλάδων της οικονομίας κατά τα χρόνια της ύφεσης. Πιο συγκεκριμένα:

- Ο κλάδος των Κατασκευών φαίνεται να δέχεται, έχοντας απολέσει το 63,62% της Ακαθάριστης Προστιθέμενης Αξίας τους.
- Σε παρόμοιας τάξης μεγέθους μείωση, ακολουθούν οι Χρηματοπιστωτικές και ασφαλιστικές δραστηριότητες (-42,08%), οι Επαγγελματικές, επιστημονικές και τεχνικές δραστηριότητες, διοικητικές και υποστηρικτικές δραστηριότητες (-35,22%), η Ενημέρωση και επικοινωνία (-33,46%), το Χονδρικό και λιανικό εμπόριο, επισκευές οχημάτων και μοτοσικλετών, μεταφορά και αποθήκευση, υπηρεσίες παροχής καταλύματος και υπηρεσίες εστίασης (-26,95%), οι Τέχνες, διασκέδαση και ψυχαγωγία, επισκευές ειδών νοικοκυριού και άλλες υπηρεσίες (-22,17%) και τέλος, η Δημόσια διοίκηση και άμυνα, υποχρεωτική κοινωνική ασφάλιση, εκπαίδευση,

δραστηριότητες σχετικές με την ανθρώπινη υγεία και την κοινωνική μέριμνα (-20,14%).

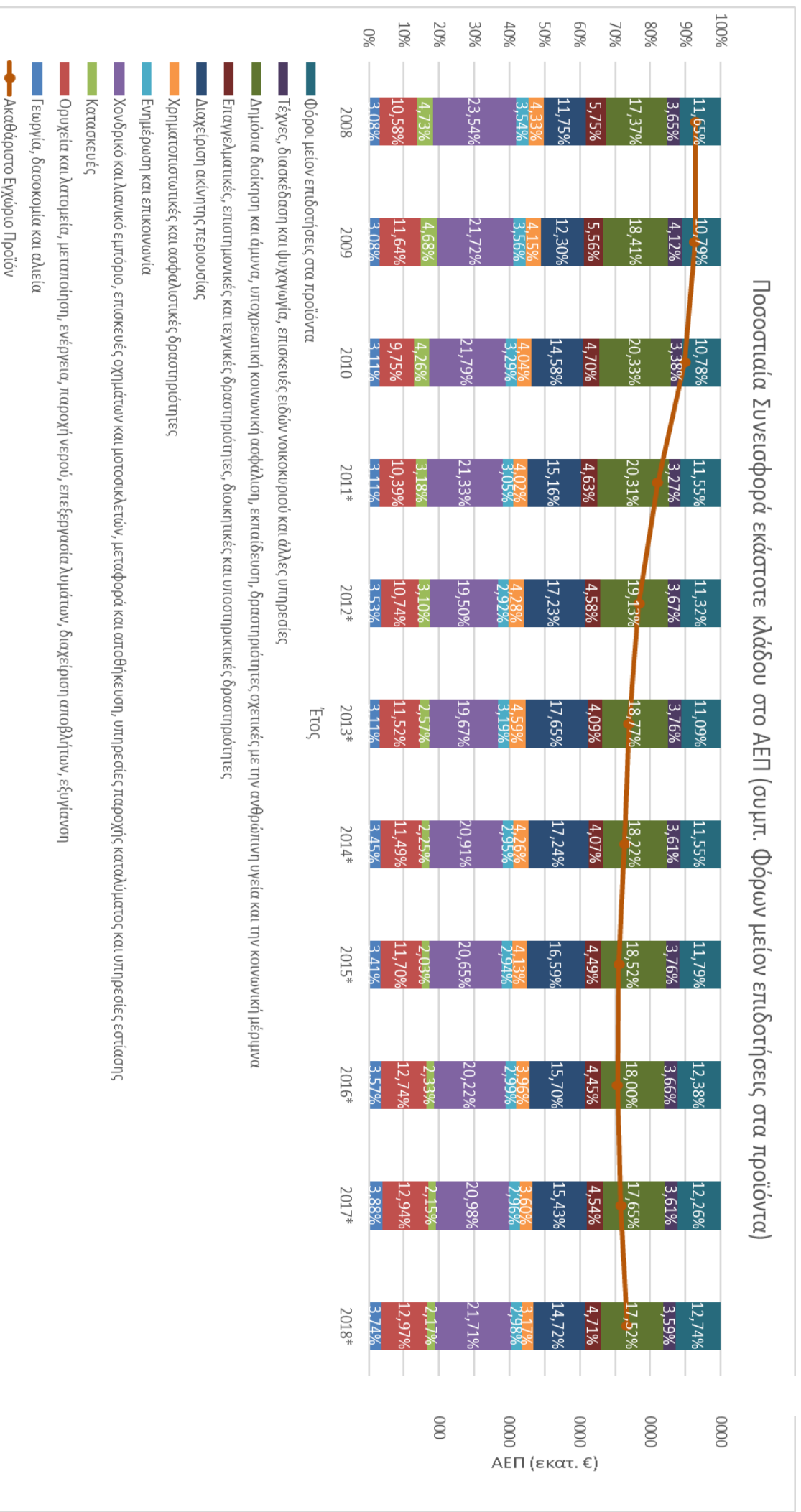
- Μικρές διαφορές σε σχέση με το 2008, αλλά πτωτικές, ακολουθούν οι κλάδοι Γεωργίας, δασοκομίας και αλιείας (-3,92%), Ορυχείων και λατομείων, μεταποίησης, ενέργειας, παροχής νερού, επεξεργασίας λυμάτων, διαχείρισης αποβλήτων, εξυγίανσης (-2,89%) και η Διαχείριση ακίνητης περιουσίας (-0,82%).

Στο παρακάτω διάγραμμα 2, γίνεται αντιληπτή η ποσοστιαία συνεισφορά του εκάστοτε τομέα στο ΑΕΠ (αφού προστεθούν οι φόροι μείον τις επιδοτήσεις στα προϊόντα). Παρατηρείται πως οι ποσοστιαίες μεταβολές της συμμετοχής του εκάστοτε κλάδου στο συνολικό ΑΕΠ δεν υφίσταται μεγάλες μεταβολές, αλλά και πως ποικίλουν σε ό,τι αφορά στο πρόσημό τους. Πιο συγκεκριμένα, ο μοναδικός κλάδος που έχεις σταθερά μεγαλύτερη αυξητική τάση έχει ο κλάδος της Διαχείρισης Ακίνητης Περιουσίας ειδικά για την περίοδο 2008-2014, απ'όταν και άρχισε να φθίνει σε ποσοστιαία συνεισφορά, ενώ ο κλάδος με την πιο φθίνουσα είναι αυτός των Κατασκευών που ενώ το 2008 συνεισφέρει κατά 4,73% στο ΑΕΠ, το 2018 ο ίδιος δείκτης ανέρχεται μόλις στο 2,17%.

Οι υπόλοιποι κλάδοι υφίστανται ιδιαίτερα μικρές είτε θετικές, είτε αρνητικές μεταβολές από έτος σε έτος, την ίδια στιγμή που το ΑΕΠ συρρικνώνεται συνεχώς. Γίνεται έτσι, αντιληπτό, πως η οικονομική ύφεση δεν έχει αφήσει κανέναν κλάδο ανεπηρέαστο, και η αρνητική της επίπτωση στη συρρίκνωση της οικονομίας έχει οριζόντιο χαρακτήρα. Αντίστοιχα, η ελαφρά αύξηση που παρουσιάζει το ΑΕΠ τα τελευταία δύο χρόνια, δεν φαίνεται να επηρεάζει ιδιαίτερα τις επιμέρους δραστηριότητες, επιβεβαιώνοντας το παραπάνω συμπέρασμα.



## Ποσοστιαία Συνεισφορά εκάστοτε κλάδου στο ΔΕΠ (συμπ. Φόρων μείον επιδοτήσεις στα προϊόντα)



Διάγραμμα 3.2: Ποσοστιαία συνεισφορά εκάστοτε κλάδου στο ΔΕΠ, Πηγή: ΕΛ-ΣΤΑΤ



Σταθερές τιμές προηγούμενου έτους	2008	2009	2010	2011*	2012*	2013*	2014*	2015*	2016*	2017*	2018*	2008-2018
Γεωργία, δασοκομία και αλιεία	7150	7130	6974	6378	6766	5760	6284	6061	6311	6945	6870	-280
Ποσοστιαία Μεταβολή	-	-0,28%	-2,19%	-8,56%	6,09%	-14,87%	9,11%	-3,56%	4,13%	10,06%	-1,08%	-3,92%
Ορυχεία και λατομεία, μεταποίηση, ενέργεια, παροχή νερού, επεξεργασία λιγνιτών, διαχείριση αποβλήτων, εξυγίανση	24534	26959	21889	21338	20611	21307	20910	20811	22534	23183	23824	-710
Ποσοστιαία Μεταβολή	-	9,89%	-18,81%	-2,52%	-3,41%	3,38%	-1,86%	-0,47%	8,28%	2,88%	2,77%	-2,89%
Κατασκευές	10976	10831	9574	6536	5946	4751	4086	3613	4123	3858	3993	-6983
Ποσοστιαία Μεταβολή	-	-1,32%	-11,60%	-31,74%	-9,02%	-20,09%	-14,00%	-11,57%	14,11%	-6,43%	3,50%	-63,62%
Χονδρικό και λιανικό εμπόριο, επισκευές οχημάτων και μοτοσικλετών, μεταφορά και αποθήκευση, υπηρεσίες παροχής καταλύματος και υπηρεσίες εστίασης	54598	50290	48924	43816	37414	36395	38061	36725	35765	37579	39885	-14713
Ποσοστιαία Μεταβολή	-	-7,89%	-2,72%	-10,44%	-14,61%	-2,73%	4,58%	-3,51%	-2,61%	5,07%	6,14%	-26,95%
Ενημέρωση και επικοινωνία	8214	8234	7390	6264	5613	5894	5368	5235	5297	5296	5466	-2749
Ποσοστιαία Μεταβολή	-	0,24%	-10,26%	-15,23%	-10,40%	5,01%	-8,92%	-2,47%	1,17%	-0,01%	3,20%	-33,46%
Χρηματοπιστωτικές και ασφαλιστικές δραστηριότητες	10049	9602	9060	8251	8218	8486	7752	7348	7013	6450	5820	-4229
Ποσοστιαία Μεταβολή	-	-4,45%	-5,65%	-8,93%	-0,39%	3,26%	-8,64%	-5,21%	-4,56%	-8,03%	-9,76%	-42,08%
Διαχείριση ακίνητης περιουσίας	27256	28494	32735	31138	33064	32654	31368	29501	27778	27641	27033	-223
Ποσοστιαία Μεταβολή	-	4,54%	14,89%	-4,88%	6,19%	-1,24%	-3,94%	-5,95%	-5,84%	-0,49%	-2,20%	-0,82%
Επικοινωνιακές, επιστημονικές και τεχνικές δραστηριότητες, διοικητικές και υποστηρικτικές δραστηριότητες	13344	12880	10546	9512	8791	7567	7411	7983	7869	8134	8644	-4699
Ποσοστιαία Μεταβολή	-	-3,48%	-18,12%	-9,81%	-7,58%	-13,93%	-2,05%	7,70%	-1,43%	3,37%	6,27%	-35,22%
Δημόσια διοίκηση και άμυνα, υποχρεωτική κοινωνική ασφάλιση, εκπαίδευση, δραστηριότητες σχετικές με την ανθρώπινη υγεία και την κοινωνική μέριμνα	40294	42634	45643	41717	36717	34717	33160	32939	31854	31626	32179	-8115
Ποσοστιαία Μεταβολή	-	5,81%	7,06%	-8,60%	-11,99%	-5,45%	-4,49%	-0,67%	-3,29%	-0,71%	1,75%	-20,14%
Τέχνες, διασκέδαση και ψυχαγωγία, επισκευές ειδών νοικοκυριού και άλλες υπηρεσίες	8470	9532	7578	6724	7050	6661	6575	6683	6470	6475	6592	-1878
Ποσοστιαία Μεταβολή	-	12,54%	-20,50%	-11,26%	4,84%	-1,26%	-5,55%	1,64%	-3,18%	0,08%	1,80%	-22,17%
Σύνολο ΔΙΟ	204886	206587	200314	181672	170190	164492	160976	156899	155014	157187	160306	-44579
Φόροι μείον επιδοτήσεις στα προϊόντα	27029	24996	24207	23717	21725	20514	21015	20975	21906	21957	23397	-3632
Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν	231915	231583	224520	205389	191915	185006	181991	177874	176920	179144	183704	-48211

Πίνακας 3.1: Πίνακας 3.1: Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία ανά Κλάδο

Σε επίπεδο τριμήνου (κατά το οποίο διεξήχθη και η έρευνα), παρατηρείται γενικά επιβράδυνση του ρυθμού της οικονομικής ανάπτυξης στην Ελλάδα για το τελευταίο τρίμηνο του 2018 (1,6%), έναντι 2,1 και 2,2% του περυσινού και του προπερυσινού αντίστοιχου τριμήνου. Ο ρυθμός μεταβολής του ΑΕΠ στο σύνολο του 2018 διαμορφώθηκε σε +1,9%, με την ελληνική οικονομία να συνεχίζει σε ήπιους ρυθμούς ανάπτυξης σε σχέση με τα προηγούμενα έτη.

Η τελευταία άνοδος του του εγχώριου προϊόντος κατά το τελευταίο τρίμηνο του 2018, κατά 1,6% σε σύγκριση με το αντίστοιχο του 2016, προέρχεται κυρίως από τη θετική εξέλιξη του ισοζυγίου του εξωτερικού τομέα, με σημαντική επιβράδυνση της αύξησης των εισαγωγών (+2%) και ταυτόχρονη ενίσχυση της εξαγωγικής δραστηριότητας (+10,6%). Η ιδιωτική κατανάλωση (+1,1%), σε συνδυασμό με την -αρνητική μεν- αλλά ηπιότερης έντασης δημόσια κατανάλωση (-1,4% από -4,5%), επίσης βοήθησαν στην άνοδο του εγχώριου προϊόντος.

Σε ό,τι αφορά στην επίδραση της παραγωγής στο ΑΕΠ, παρατηρείται αύξηση της εγχώριας ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας στο τελευταίο τρίμηνο του 2018, σε σχέση με του 2017 από 1,4% σε 1,7%. Σημαντικό ρόλο σε αυτή την επιτάχυνση διαδραματίζει η αύξηση των φόρων κατά 2,4%, που είναι σαφώς μικρότερη από αυτή του προηγούμενου αντίστοιχου τριμήνου (5,4%).

Πιο συγκεκριμένα, η άνοδος των Κατασκευών κατά 11,1% σε συνδυασμό με το Χονδρικό-Λιανικό εμπόριο, τις μεταφορές-αποθήκευση και την εστίαση (ξενοδοχεία-εστιατόρια) να ακολουθούν με +4,7%, φαίνεται πως οδήγησε στην παραπάνω αύξηση. Αντίθετη πορεία φαίνεται πως ακολούθησε η δραστηριότητα στις Χρηματοπιστωτικές-ασφαλιστικές δραστηριότητες, η οποία παρουσίασε τη μεγαλύτερη υποχώρηση μεταξύ των βασικών τομέων, με αρνητική πορεία κατά 9,7%, ενώ οι Τέχνες-Διασκέδαση-Ψυχαγωγία έπονται με -3,4%, με αυτούς τους δύο κλάδους να είναι οι μοναδικοί στους οποίους το προϊόν παρουσίασε κάμψη. [26]

### 3.3 Διάρθρωση της Ελληνικής Οικονομίας

Με τις μεταβολές της οικονομίας να είναι ραγδαίες κατά τα χρόνια της οικονομικής ύφεσης της, ενδιαφέρον παρουσιάζει η μελέτη της διάρθρωσης αυτής. Από τα τελευταία στοιχεία της ΕΛ.ΣΤΑΤ. που αφορούν στην πενταετία 2011-2016, γίνεται αντιληπτή η μείωση των επιχειρήσεων σε όλους του βασικούς τομείς της οικονομίας, εκτός μερικών συγκεκριμένων εξαιρέσεων. Στον παρακάτω πίνακα, επιβεβαιώνεται η πτωτική αυτή τάση στην πλειοψηφία των κλάδων. Πιο συγκεκριμένα:

- Ο τομέας της Γεωργίας, Δασοκομίας και Αλιείας γνωρίζει κατά την περίοδο 2013-2014, 816,29% αύξηση σε πλήθος νομικών προσώπων. Αυτή η τεράστια αύξηση, φυσικά δεν οφείλεται στην ίδρυση περίπου 400 χιλ. νέων επιχειρήσεων στον τομέα με την στενή έννοια, αλλά σε φοροτεχνικές και νομοθετικές αλλαγές που υποχρεώνουν τους απασχολούμενους (γεωργούς, κτηνοτρόφους κλπ.) του κλάδου να ιδρύσουν νομικές μορφές που πρότερα δεν ήταν μετρήσιμες στα συγκεκριμένα μητρώα. Αυτό επιβεβαιώνεται, και από την προσέγγιση της ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας του κλάδου που προηγήθηκε (+9,11% το 2014 σε σχέση με το 2013). Καθώς οι μετρήσεις έχουν επηρεαστεί τόσο δραματικά από αυτή τη

Θεμελιώδη αλλαγή, είναι δύσκολο να εξαχθούν ορθά συμπεράσματα σχετικά με το πλήθος των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον εν λόγω κλάδο.

- Σε ό,τι αφορά στους κλάδους των Ορυχείων και λατομείων, μεταποίησης, ενέργεια, παροχής νερού, επεξεργασίας λυμάτων, διαχείρισης αποβλήτων, εξυγίανσης, παρατηρείται μία σταθερά πτωτική πορεία στο πλήθος των επιχειρήσεων, με τη συνολική μείωση να ανέρχεται σε περίπου 24%, και σε απόλυτους αριθμούς σε περίπου 20 χιλ. επιχειρήσεις.
- Στον κλάδο των κατασκευών, ο οποίος σε όρους ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας έχει δεχθεί το μεγαλύτερο πλήγμα κατά τα χρόνια της οικονομικής ύφεσης, η συνολική μείωση σε αριθμό επιχειρήσεων ανέρχεται σε περίπου 53 χιλ., ήτοι περίπου 45% σε σχέση με το 2011. Επιβεβαιώνεται, δηλαδή, το μέγεθος της μείωσης που έχει δεχθεί ο κλάδος κατά τα χρόνια της ύφεσης.
- Ο κλάδος του Χονδρικού και λιανικού εμπορίου, επισκευών οχημάτων και μοτοσυκλετών, μεταφοράς και αποθήκευσης, υπηρεσιών παροχής καταλύματος και υπηρεσιών εστίασης, παρά την γενικότερη αυξητική τάση του τουρισμού το τελευταίο διάστημα που συνήθως επηρεάζει θετικά αυτό το κομμάτι της αγοράς, έχει μειωθεί κατά περίπου 83 χιλ. επιχειρήσεις, δηλαδή κατά περίπου 17%.
- Αναφορικά με τον κλάδο Ενημέρωσης και Επικοινωνίας, υπάρχουν διακυμάνσεις προς όλες τις κατευθύνσεις απο χρονιά σε χρονιά. Συγκεκριμένα, ενώ κατά την περίοδο 2013-2015, ο τομέας γνωρίζει συνολική μείωση κατά περίπου 10% σε αριθμό επιχειρήσεων, ενώ την αμέσως επόμενη περίοδο (2015-2016) ο συνολικός αριθμός νομικών προσώπων που υπάγονται στον κλάδο αυξάνεται κατά περίπου 15%. Συνολικά κατά την περίοδο 2011-2016, η μείωση των επιχειρήσεων του κλάδου ανέρχεται σε 8,5%.
- Ο κλάδος των Χρηματοπιστωτικών και ασφαλιστικών δραστηριοτήτων ενώ γενικά καταγράφει έντονη πτώση σε πλήθος επιχειρήσεων, κατά την περίοδο 2013-2014 γνωρίζει έντονη αύξηση της τάξης περίπου 40%. Σε όρους ακαθάριστης προστιθέμενης η πορεία του κλάδου διαμορφώνεται μειωμένη κατά 5,5% την ίδια περίοδο.
- Στον κλάδο Διαχείρισης ακίνητης περιουσίας, παρ'ότι υπάρχει μία ελαφρά πτωτική τάση, αυτή δεν βρίσκεται στα ίδια επίπεδα με τα υπόλοιπα κομμάτια της ελληνικής οικονομίας. Συγκεκριμένα, ο κλάδος έχει συνολικά μειωθεί κατά 1000 επιχειρήσεις κατά την περίοδο 2011-2016, ήτοι περίπου 10,5%.
- Ο κλάδος Επαγγελματικών, επιστημονικών και τεχνικών δραστηριοτήτων, διοικητικών και υποστηρικτικών δραστηριοτήτων, υφίσταται σταθερή μείωση σε πλήθος νομικών προσώπων, και ειδικά την περίοδο 2015-2016, αυτή ανέρχεται σε περίπου 25 χιλ. επιχειρήσεις.
- Ο κλάδος της Δημόσιας διοίκησης και άμυνας, υποχρεωτικής κοινωνικής ασφάλισης, εκπαίδευσης και δραστηριοτήτων σχετικών με την ανθρώπινη υγεία και την κοινωνική μέριμνα είναι ίσως ο μοναδικός κλάδος που έχει παραμείνει σταθερός κατά την περίοδο 2011-2016, με μικρές αυξομειώσεις στα ενδιάμεσα έτη. Βέβαια, παρά την σταθερότητα που εντοπίζεται σε πλήθος νομικών προσώπων που

υπάγονται στον κλάδο, παρατηρείται έντονη μείωση σε όρους ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας (περίπου -20%) για την ίδια περίοδο.

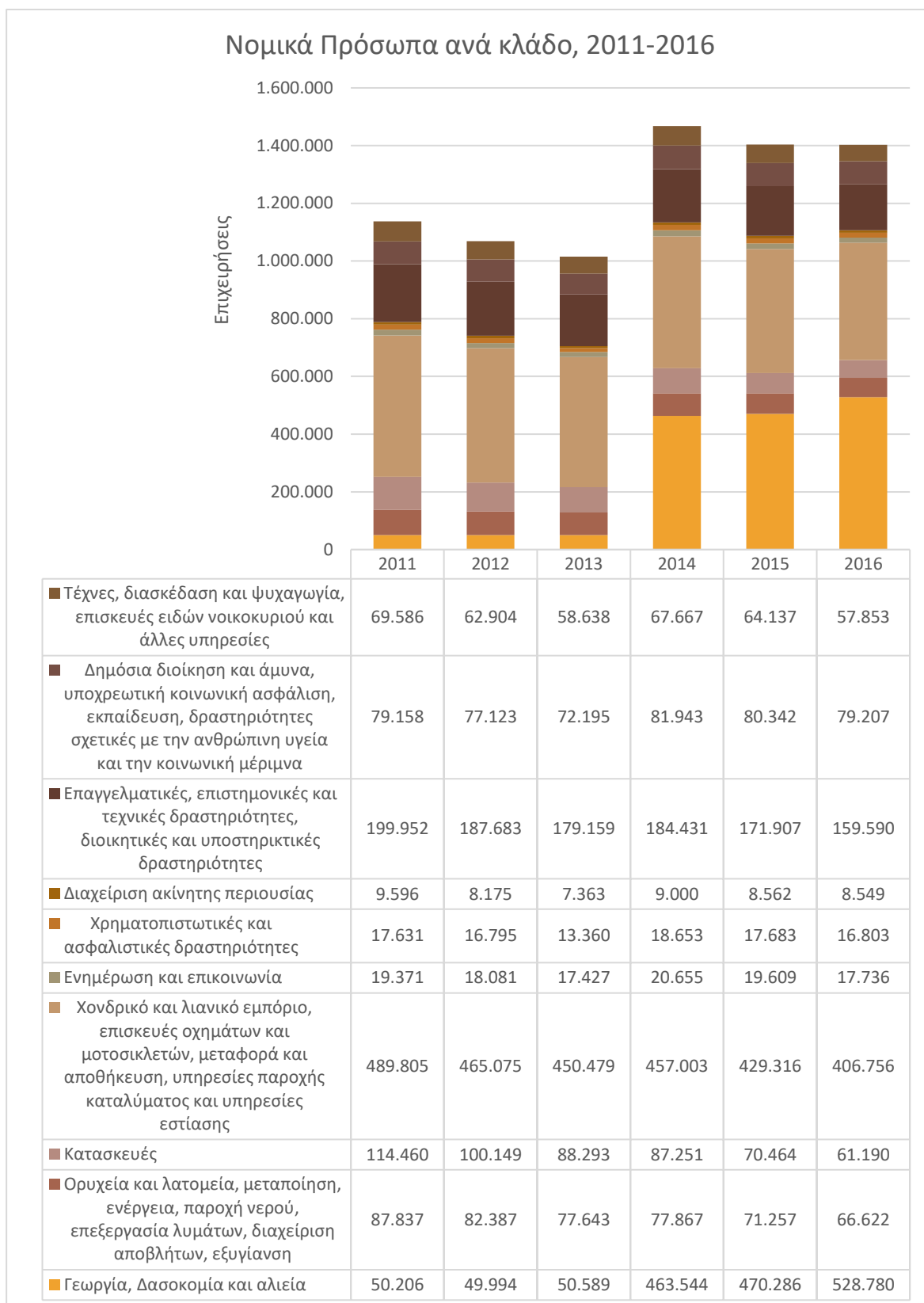
- Αναφορικά με τον κλάδο των Τεχνών, διασκέδασης και ψυχαγωγίας, επισκευών ειδών νοικοκυριού και άλλων υπηρεσιών, η μείωση είναι σταθερή μέσα στην προς μελέτη περίοδο, κατά 12 χιλ επιχειρήσεις συνολικά, δηλαδή περίπου 17%.

Τομέας Οικονομίας	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Γεωργία, Δασοκομία και αλιεία	50.206	49.994	50.589	463.544	470.286	528.780
Ποσοστιαία Μεταβολή	-	-0,42%	1,19%	816,29%	1,45%	12,44%
Ορυχεία και λατομεία, μεταποίηση, ενέργεια, παροχή νερού, επεξεργασία λυμάτων, διαχείριση αποβλήτων, εξυγίανση	87.837	82.387	77.643	77.867	71.257	66.622
Ποσοστιαία Μεταβολή	-	-6,20%	-5,76%	0,29%	-8,49%	-6,50%
Κατασκευές	114.460	100.149	88.293	87.251	70.464	61.190
Ποσοστιαία Μεταβολή	-	-12,50%	-11,84%	-1,18%	-19,24%	-13,16%
Χονδρικό και λιανικό εμπόριο, επισκευές οχημάτων και μοτοσικλετών, μεταφορά και αποθήκευση, υπηρεσίες παροχής καταλύματος και υπηρεσίες εστίασης	489.805	465.075	450.479	457.003	429.316	406.756
Ποσοστιαία Μεταβολή	-	-5,05%	-3,14%	1,45%	-6,06%	-5,25%
Ενημέρωση και επικοινωνία	19.371	18.081	17.427	20.655	19.609	17.736
Ποσοστιαία Μεταβολή	-	-6,66%	-3,62%	18,52%	-5,06%	-9,55%
Χρηματοπιστωτικές και ασφαλιστικές δραστηριότητες	17.631	16.795	13.360	18.653	17.683	16.803
Ποσοστιαία Μεταβολή	-	-4,74%	-20,45%	39,62%	-5,20%	-4,98%
Διαχείριση ακίνητης περιουσίας	9.596	8.175	7.363	9.000	8.562	8.549
Ποσοστιαία Μεταβολή	-	-14,81%	-9,93%	22,23%	-4,87%	-0,15%
Επαγγελματικές, επιστημονικές και τεχνικές δραστηριότητες, διοικητικές και υποστηρικτικές δραστηριότητες	199.952	187.683	179.159	184.431	171.907	159.590
Ποσοστιαία Μεταβολή	-	-6,14%	-4,54%	2,94%	-6,79%	-7,16%

Τομέας Οικονομίας	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Δημόσια διοίκηση και άμυνα, υποχρεωτική κοινωνική ασφάλιση, εκπαίδευση, δραστηριότητες σχετικές με την ανθρώπινη υγεία και την κοινωνική μέριμνα	79.158	77.123	72.195	81.943	80.342	79.207
Ποσοστιαία Μεταβολή	-	-2,57%	-6,39%	13,50%	-1,95%	-1,41%
Τέχνες, διασκέδαση και ψυχαγωγία, επισκευές ειδών νοικοκυριού και άλλες υπηρεσίες	69.586	62.904	58.638	67.667	64.137	57.853
Ποσοστιαία Μεταβολή	-	-9,60%	-6,78%	15,40%	-5,22%	-9,80%
<b>Σύνολο</b>	<b>1.137.602</b>	<b>1.068.365</b>	<b>1.015.145</b>	<b>1.468.023</b>	<b>1.403.562</b>	<b>1.403.086</b>
<b>Ποσοστιαία Μεταβολή</b>	<b>-</b>	<b>-6,09%</b>	<b>-4,98%</b>	<b>44,61%</b>	<b>-4,39%</b>	<b>-0,03%</b>

Πίνακας 3.2: Διάρθρωση Ελληνικής Οικονομίας, 2011-2016, Πηγή: ΕΛ-ΣΤΑΤ.

Στο παρακάτω διάγραμμα 3.3 παρουσιάζεται η διάρθρωση της ελληνικής οικονομίας κατά την εξαετία 2011-2016 (στοιχεία ΕΛ-ΣΤΑΤ.), καθώς και ο συνολικός πληθυσμός νομικών προσώπων. Συολικά, παρατηρείται η συνεχής μείωση του πλήθους των επιχειρήσεων από έτος σε έτος, με εξαίρεση την περίοδο 2013-2014, που είναι σαφώς επηρεασμένη από την κατά περίπου 400 χιλ. επιχειρήσεων αύξηση που οφείλεται στις νομοθετικές αλλαγές που επηρέασαν κυρίως τον τομέα Ι.



Διάγραμμα 3.3: Διάρθρωση επιχειρήσεων της Ελληνικής Οικονομίας κατά τομέα, 2011-2016, Πηγή: ΕΛ-ΣΤΑΤ

Για την ίδια περίοδο, παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα Χ στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ σχετικά με τους κύκλους εργασιών για τον εκάστοτε κλάδο. Ο κύκλος εργασιών, δηλαδή ο τζίρος των επιχειρήσεων διαφέρει σε σχέση με το ΑΕΠ καθώς στον κύκλο εργασιών περιλαμβάνονται και

πωλήσεις επιχειρήσεων που πωλούν μεταχειρισμένα προϊόντα και παρήχθησαν σε προηγούμενα έτη, ενώ το ΑΕΠ περιλαμβάνει μόνο προϊόντα τα οποία παρήχθησαν σε προηγούμενα έτη.

Τομέας Οικονομίας	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Γεωργία, Δασοκομία και αλιεία	3.486.858	3.603.461	3.969.586	7.183.755	7.407.841	7.786.514
Ποσοστιαία Μεταβολή	-	3,34%	10,16%	80,97%	3,12%	5,11%
Ορυχεία και λατομεία, μεταποίηση, ενέργεια, παροχή νερού, επεξεργασία λυμάτων, διαχείριση αποβλήτων, εξυγίανση	76.737.209	80.008.353	76.499.660	77.323.793	76.237.676	72.373.750
Ποσοστιαία Μεταβολή	-	4,26%	-4,39%	1,08%	-1,40%	-5,07%
Κατασκευές	11.169.873	9.086.927	9.020.390	10.182.825	10.615.460	10.547.529
Ποσοστιαία Μεταβολή	-	-18,65%	-0,73%	12,89%	4,25%	-0,64%
Χονδρικό και λιανικό εμπόριο, επισκευές οχημάτων και μοτοσικλετών, μεταφορά και αποθήκευση, υπηρεσίες παροχής καταλύματος και υπηρεσίες εστίασης	152.616.164	136.888.140	130.215.604	137.390.142	131.413.474	131.985.751
Ποσοστιαία Μεταβολή	-	-10,31%	-4,87%	5,51%	-4,35%	0,44%
Ενημέρωση και επικοινωνία	12.094.269	11.013.690	9.789.133	10.109.885	9.824.357	9.695.999
Ποσοστιαία Μεταβολή	-	-8,93%	-11,12%	3,28%	-2,82%	-1,31%
Χρηματοπιστωτικές και ασφαλιστικές δραστηριότητες	31.785.805	26.253.719	19.773.993	17.172.143	21.681.322	12.692.890
Ποσοστιαία Μεταβολή	-	-17,40%	-24,68%	-13,16%	26,26%	-41,46%
Διαχείριση ακίνητης περιουσίας	1.167.677	922.676	998.698	1.395.414	1.470.469	1.506.419
Ποσοστιαία Μεταβολή	-	-20,98%	8,24%	39,72%	5,38%	2,44%

Πίνακας 3.3: Κύκλοι εργασιών κατά τομέα στην Ελληνική Οικονομία 2011-2016



Τομέας Οικονομίας	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Επαγγελματικές, επιστημονικές και τεχνικές δραστηριότητες, διοικητικές και υποστηρικτικές δραστηριότητες	14.598.569	13.372.567	13.088.469	14.174.129	14.071.640	13.726.141
Ποσοστιαία Μεταβολή	-	-8,40%	-2,12%	8,29%	-0,72%	-2,46%
Δημόσια διοίκηση και άμυνα, υποχρεωτική κοινωνική ασφάλιση, εκπαίδευση, δραστηριότητες σχετικές με την ανθρώπινη υγεία και την κοινωνική μέριμνα	6.337.980	5.361.047	5.454.613	5.921.783	5.530.707	5.481.900
Ποσοστιαία Μεταβολή	-	-15,41%	1,75%	8,56%	-6,60%	-0,88%
Τέχνες, διασκέδαση και ψυχαγωγία, επισκευές ειδών νοικοκυριού και άλλες υπηρεσίες	7.211.015	6.582.093	6.290.882	6.902.045	6.664.029	6.626.944
Ποσοστιαία Μεταβολή	-	-8,72%	-4,42%	9,72%	-3,45%	-0,56%
<b>Σύνολο</b>	<b>317.205.419</b>	<b>293.092.673</b>	<b>275.101.028</b>	<b>287.755.914</b>	<b>284.916.975</b>	<b>272.423.837</b>
Ποσοστιαία Μεταβολή	-	-7,60%	-6,14%	4,60%	-0,99%	-4,38%

- Ο τομέας της Γεωργίας, Δασοκομίας και Αλιείας της επιμέρους περιόδους 2011-2013 και 2014-2016 γνωρίζει μικρή αύξηση σε όρους κύκλου εργασιών, αλλά το πιο κομβικό σημείο είναι η περίοδος 2013-2014, όπου η αύξηση άγγιξε το 81%. Η αύξηση αυτή, πιθανότατα οφείλεται στις φοροτεχνικές και νομοθετικές ρυθμίσεις οι οποίες αφορούσαν τον κλάδο και οδήγησαν και σε τεράστια αύξηση του αριθμού των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται εντός του.
- Σε ό,τι αφορά στους κλάδους των Ορυχείων και λατομείων, μεταποίησης, ενέργεια, παροχής νερού, επεξεργασίας λυμάτων, διαχείρισης αποβλήτων, εξυγίανσης οι μεταβολές είναι κατά κύριο λόγο μικρές, και επί του συνόλου ανέρχονται σε περίπου 5% μείωση για την περίοδο 2011-2016.
- Στον κλάδο των κατασκευών η μείωση του κύκλου εργασιών δεν είναι ανάλογη του πλήγματος που έχει δεχθεί στους υπόλοιπους δείκτες για τα χρόνια της οικονομικής ύφεσης, με τη συνολική μεταβολή κατά την 5ετία να ανέρχεται σε περίπου 6%.
- Ο κλάδος του Χονδρικού και λιανικού εμπορίου, επισκευών οχημάτων και μοτοσυκλετών, μεταφοράς και αποθήκευσης, υπηρεσιών παροχής καταλύματος και υπηρεσιών εστίασης γνωρίζει μείωση κατά 13% συνολικά, επιβεβαιώνοντας πως οι



αναπτυξιακές τάσεις του τουρισμού τα τελευταία χρόνια δεν είναι ικανές να οδηγήσουν τον ευρύτερο τομέα σε ανάπτυξη (τουλάχιστον σε όρους κύκλου εργασιών).

- Αναφορικά με τον κλάδο Ενημέρωσης και Επικοινωνίας, με εξαίρεση την περίοδο 2013-4 όπου γνώρισε μικρή ανάπτυξη, κατά τα άλλα η πορεία του είναι σε σημαντικό βαθμό για τα δεδομένα του πτωτική.
- Ο κλάδος των Χρηματοπιστωτικών και ασφαλιστικών δραστηριοτήτων καταγράφει ίσως την πιο έντονη πτωτική πορεία μεταξύ των επιμέρους τομέων της οικονομίας, με τη συνολική του συρρίκνωση σε όρους κύκλου εργασιών να ανέρχεται σε άνω του 65%. Η πορεία του μέσα στα επιμέρους έτη είναι πτωτική, αλλά τη διετία 2015-2016, ο δείκτης μειώθηκε κατά 41,46%, δηλαδή σχεδόν στο μισό σε σχέση με το 2015.
- Στον κλάδο Διαχείρισης ακίνητης περιουσίας παρατηρείται έντονη διακύμανση προς όλες τις κατευθύνσεις ανά τα έτη, ενώ συνολικά κατά τα χρόνια της ύφεσης, ο κύκλος εργασιών του κλάδου έχει αυξηθεί κατά περίπου 40%.
- Οι τομείς Επαγγελματικών, επιστημονικών και τεχνικών δραστηριοτήτων, διοικητικών και υποστηρικτικών δραστηριοτήτων αλλά και της Δημόσιας διοίκησης και άμυνας, υποχρεωτικής κοινωνικής ασφάλισης, εκπαίδευσης και δραστηριοτήτων σχετικών με την ανθρώπινη υγεία και την κοινωνική μέριμνα γνωρίζουν κυρίως πτωτική πορεία, αλλά ιδιαίτερα ήπια σε σχέση με την υπόλοιπη οικονομία.
- Αναφορικά με τον κλάδο των Τεχνών, διασκέδασης και ψυχαγωγίας, επισκευών ειδών νοικοκυριού και άλλων υπηρεσιών, η μείωση είναι σταθερή μέσα στην προς μελέτη περίοδο, με μειωμένο κύκλο εργασιών κατά περίπου 600 εκατ την περίοδο 2011-2016.

### 3.4 Απασχόληση και Ανεργία

Με την ανεργία να αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα δημοσιονομικά και κοινωνικά προβλήματα της ελληνικής αγοράς, και κατ'επέκταση της κοινωνίας, η τελευταία διετία φαίνεται πως αρχίζει να εξισορροπεί τα ιδιαίτερα χαμηλά επίπεδα των προηγούμενων ετών.

Η αποκλιμάκωση που έχει ξεκινήσει από το 2017 στο ποσοστό της ανεργίας, έχει ενδεχομένως βελτιώσει την κατάσταση, αλλά δεν παύει να παραμένει ιδιαίτερα αβέβαιη σε ό,τι αφορά στο απόλυτο ύψος της ανεργίας, αλλά και στο μέγεθος του προβλήματος σε ιδιαίτερες ομάδες του πληθυσμού. [27]

Σύμφωνα με την ετήσια έκθεση της INE ΓΣΕΕ για το 2018, το δεύτερο ζήτημα αποτελεί ένα διόλου αμελητέο στοιχείο για τις εξελίξεις της αγοράς εργασίας. Οι νέοι και οι γυναίκες, καθώς επίσης και η ανεργία σε συγκεκριμένα γεωγραφικά διαμερίσματα αποτελούν κρίσιμο στοιχείο για την ορθή ανάγνωση του δείκτη της ανεργίας, καθώς οι ανισορροπίες στις εν λόγω ομάδες του πληθυσμού μπορεί να οδηγήσει την αγορά εργασίας σε μόνιμη τμηματοποίηση. [27]

Παρα λοιπόν την πτωτική τάση του δείκτη ανεργίας, παρατηρούνται σε ποιοτικό επίπεδο σημαντικές διαφοροποιήσεις κατά φύλο, ηλικία, γεωγραφική περιφέρεια και επίπεδο εκπαίδευσης, με το ποσοστό ανεργίας στους άνδρες να ανέρχεται στο 16,5% έναντι του 24,9% στις γυναίκες. Αντίστοιχα, η ανεργία σε νεότερες ηλικίες (15 έως 19 και 20 έως 24 ετών) να ανέρχεται σε 52,2% και 38,5% αντίστοιχα. Εφάμιλλη είναι και η διαφοροποίηση στις ηλικίες 25 έως 29, με τον επιμέρους δείκτη ανεργίας να αγγίζει το 29%. Η μόνη ηλικιακή ομάδα που εξισορροπεί τα παραπάνω στατιστικά φαίνεται πως είναι η των άνω των 30 ετών. [27]

Σημαντική διαφοροποίηση παρατηρείται και μεταξύ των εκάστοτε γεωγραφικών περιφερειών της χώρας, με την ανεργία να είναι σημαντικά υψηλότερη στις περιφέρειες της Δυτικής Μακεδονίας, Ηπείρου και Δυτικής Ελλάδας. Ο τουρισμός πιθανότατα, έχει προκαλέσει αντίθετες μεταβολές στον δείκτη της ανεργίας στις περιφέρειες Ιονίων Νήσων, Πελοποννήσου, Νοτίου Αιγαίου και Κρήτης. [27]

Άλλη τμηματοποίηση που παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον είναι η ανεργία στον πληθυσμό με τριτοβάθμια εκπαίδευση, όπου το 16,1% που παρατηρείται, καταδεικνύει ότι το κύριο διαφοροποιητικό στοιχείο στην αγορά εργασίας είναι αφενός η έλλειψη επαρκούς ζήτησης, και αφετέρου οι στρεβλώσεις στην παραγωγική δομή της χώρας, και όχι τόσο οι δεξιότητες και των εργαζομένων. [27]

Για το καταληκτικό, τρίμηνο του 2018, η ανεργία διαμορφώθηκε στο 18,7%, με την επέκταση της τουριστικής περιόδου αλλά και την ενίσχυση της απασχόλησης στον δημόσιο τομέα να αποτελούν του βασικούς πυλώνες αποκλιμάκωσής της σε ταχύτερο μάλιστα ρυθμό σε σχέση με τα προηγούμενα αντίστοιχα τρίμηνα. Το εν λόγω ποσοστό, απέχει 2,5 ποσοστιαίες μονάδες από το αντίστοιχο του προηγούμενου έτους, και μόνο 0,5 μονάδα μεγαλύτερο σε σχέση με το τρίμηνο του 2017 κατά το οποίο σημειώθηκε η καλύτερη επίδοση. [26]

Σε σχέση με το 2017, το ποσοστό ανεργίας διαμορφώθηκε κατά μέσο όρο 2,2% χαμηλότερα κατά το 2018. Σε απόλυτους αριθμούς, αυτή η μείωση ανέρχεται σε 112 χιλ. περισσότερους

εργαζόμενους, και οφείλεται στην αύξηση της απασχόλησης κατά 2,0%, δηλαδή κατά 75,4 χιλ. αλλά και από τον περιορισμό του εργατικού δυναμικού κατά 36,7 χιλ. [26]

Αυτές οι 75,4 χιλ. παραπάνω θέσεις εργασίας παρατηρήθηκαν κατά κύριο λόγο σε κλάδους που τα τελευταία χρόνια δεν είχαν εμφανίσει έντονη ανοδική τάση στο Ανθρώπινο Δυναμικό που απασχολούν. Αυτοί είναι: ο Πρωτογενής τομέας (κατά 16,3 χιλ. ήτοι 3,6%), στην Υγεία και τον Τουρισμό (11,0 χιλ. και στους δύο αντίστοιχα, ήτοι +3,1 και +4,7% αντίστοιχα), η Ενημέρωση-Επικοινωνία και οι Επαγγελματικές-Επιστημονικές-Τεχνικές δραστηριότητες (9,7 χιλ. θέσεις, δηλαδή 11,2% και 4,7% αντίστοιχα). Ηπιότερη αύξηση παρατηρήθηκε στο Χονδρικό – λιανικό εμπόριο (9,3 χιλ. έναντι 21,3 χιλ. πέρυσι), ενώ η Μεταποίηση γνώρισε μικρή πτώση (-0,5 χιλ από +10,5 χιλ. πέρυσι). [26]

Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΛ-ΣΤΑΤ για την απασχόληση στην ελληνική οικονομία (πίνακας 3.4), παρατηρούνται δύο επιμέρους τάσεις μεσούσης της οικονομικής ύφεσης. Συγκεκριμένα, για την περίοδο 2011-2013, υπάρχει μείωση της τάξης του 13,34%, δηλαδή κατά περίπου 600 χιλ. θέσεις εργασίας, ενώ την επόμενη χρονική περίοδο (2014-2017) παρατηρούνται αυξητικές τάσεις του δείκτη, όμως με αρκετά ήπιους ρυθμούς (περίπου +2%/έτος).

Τομέας Οικονομίας	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Γεωργία, Δασοκομία και αλιεία</b>	500.676	480.498	481.051	479.886	465.703	454.520	453.359
<b>Ποσοστιαία Μεταβολή</b>	-	-4,03%	0,11%	-0,24%	-2,96%	-2,40%	-0,26%
<b>Ορυχεία και λατομεία, μεταποίηση, ενέργεια, παροχή νερού, επεξεργασία λυμάτων, διαχείριση αποβλήτων, εξυγίανση</b>	471.367	410.373	384.291	378.054	394.234	412.932	428.944
<b>Ποσοστιαία Μεταβολή</b>	-	-12,94%	-6,36%	-1,62%	4,28%	4,74%	3,88%
<b>Κατασκευές</b>	245.803	200.898	162.334	151.624	145.175	147.090	149.268
<b>Ποσοστιαία Μεταβολή</b>	-	-18,27%	-19,20%	-6,60%	-4,25%	1,32%	1,48%
<b>Χονδρικό και λιανικό εμπόριο, επισκευές οχημάτων και μοτοσικλετών, μεταφορά και αποθήκευση, υπηρεσίες παροχής καταλύματος και υπηρεσίες εστίασης</b>	1.244.274	1.114.063	1.062.700	1.094.217	1.154.702	1.184.049	1.218.143
<b>Ποσοστιαία Μεταβολή</b>	-	-10,46%	-4,61%	2,97%	5,53%	2,54%	2,88%

Τομέας Οικονομίας	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ενημέρωση και επικοινωνία	75.498	71.790	76.184	76.250	72.907	80.751	86.974
Ποσοστιαία Μεταβολή	-	-4,91%	6,12%	0,09%	-4,38%	10,76%	7,71%
Χρηματοπιστωτικές και ασφαλιστικές δραστηριότητες	113.744	111.104	107.100	93.017	88.228	94.294	92.768
Ποσοστιαία Μεταβολή	-	-2,32%	-3,60%	-13,15%	-5,15%	6,88%	-1,62%
Διαχείριση ακίνητης περιουσίας	5.649	5.768	2.936	3.931	6.000	5.545	3.864
Ποσοστιαία Μεταβολή	-	2,10%	-49,09%	33,88%	52,63%	-7,58%	-30,32%
Επαγγελματικές, επιστημονικές και τεχνικές δραστηριότητες, διοικητικές και υποστηρικτικές δραστηριότητες	291.283	285.342	259.483	279.686	294.154	290.072	294.941
Ποσοστιαία Μεταβολή	-	-2,04%	-9,06%	7,79%	5,17%	-1,39%	1,68%
Δημόσια διοίκηση και άμυνα, υποχρεωτική κοινωνική ασφάλιση, εκπαίδευση, δραστηριότητες σχετικές με την ανθρώπινη υγεία και την κοινωνική μέριμνα	897.435	840.520	812.667	810.504	820.858	844.752	857.952
Ποσοστιαία Μεταβολή	-	-6,34%	-3,31%	-0,27%	1,28%	2,91%	1,56%
Τέχνες, διασκέδαση και ψυχαγωγία, επισκευές ειδών νοικοκυριού και άλλες υπηρεσίες	208.603	174.621	164.451	169.071	168.732	159.554	166.460
Ποσοστιαία Μεταβολή	-	-16,29%	-5,82%	2,81%	-0,20%	-5,44%	4,33%
Σύνολο	4.054.331	3.694.976	3.513.197	3.536.240	3.610.693	3.673.559	3.752.674
Ποσοστιαία Μεταβολή	-	-8,86%	-4,92%	0,66%	2,11%	1,74%	2,15%

Πίνακας 3.4: Απασχόληση κατά τομέα στην Ελληνική Οικονομία 2011-2016, Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

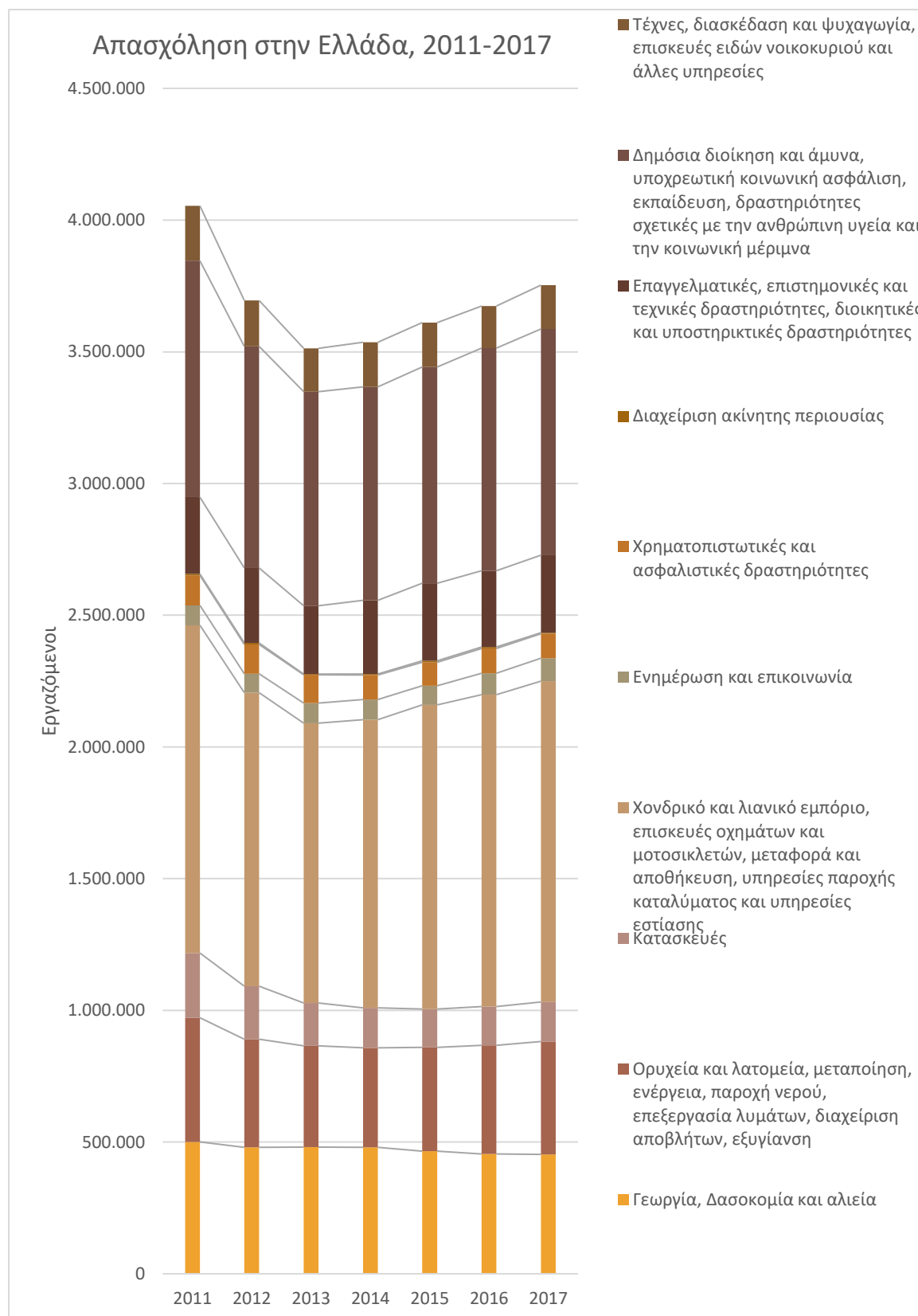
Εξετάζοντας την πορεία του εκάστοτε κλάδου σε όρους απασχόλησης, παρατηρούνται τα εξής:

- Ο τομέας της Γεωργίας, Δασοκομίας και Αλιείας γνωρίζει μείωση των θέσεων εργασίας κατά περίπου 47 χιλ. συνολικά, επιβεβαιώνοντας ότι οι αυξητικές τάσεις του δείκτη δεν οφείλονται σε θετικές οικονομικές επιδόσεις, αλλά σε νομοθετικές διαφοροποιήσεις. [28]
- Σε ό,τι αφορά στους κλάδους των Ορυχείων και λατομείων, μεταποίησης, ενέργεια, παροχής νερού, επεξεργασίας λυμάτων, διαχείρισης αποβλήτων, εξυγίανσης, παρατηρείται μία ποιοτικά ταυτόσημη πορεία με της συνολικής οικονομίας, δηλαδή με πτωτικές τάσεις για την περίοδο 2011-2013, ενώ για την περίοδο 2014-2017 θετικές με ήπιους ρυθμούς. Η συνολική μείωση του τομέα σε θέσεις εργασίας ανέρχεται σε περίπου 43 χιλιάδες.
- Στον κλάδο των κατασκευών η συρρίκνωση του εργατικού δυναμικού που απασχολείται ακολουθεί τις μειώσεις στους άλλους μακροοικονομικούς δείκτες που εξετάστηκαν παραπάνω, με τη συνολική μείωση να ανέρχεται σε περίπου 95 χιλ. θέσεις εργασίες, δηλαδή περίπου 40% επί των αρχικών (δηλ. Το 2011).
- Ο κλάδος του Χονδρικού και λιανικού εμπορίου, επισκευών οχημάτων και μοτοσυκλετών, μεταφοράς και αποθήκευσης, υπηρεσιών παροχής καταλύματος και υπηρεσιών εστίασης ακολουθώντας τη συνολική πορεία του δείκτη απασχόλησης για τις δύο επιμέρους περιόδους, δεν έχει αναλογικά πληγεί στο βαθμό που παρατηρείται στην υπόλοιπη οικονομία. Αξίζει να αναφερθεί πως ο εν λόγω τομέας απασχολεί το μεγαλύτερο ποσοστό συγκριτικά, και οι μεταβολές του, χωρίς φυσικά να έχουν θετικό πρόσημο κατά κύριο λόγο, είναι ήπιες.
- Αναφορικά με τον κλάδο Ενημέρωσης και Επικοινωνίας, υπάρχει αξιοσημείωτη αύξηση σε όρους απασχόλησης, με τη τον δείκτη να διαμορφώνεται κατά 10 χιλ. περίπου θέσεις εργασίας αυξημένος, δηλαδή κατά περίπου 15%. Ο εν λόγω κλάδος, ενώ δεν είναι ο μοναδικός που έχει γνωρίσει αύξηση κατά τα χρόνια της οικονομικής ύφεσης, είναι ο πιο ανεπτυγμένος σε σχέση με τους υπόλοιπους.
- Ο κλάδος των Χρηματοπιστωτικών και ασφαλιστικών δραστηριοτήτων, σε συνέχεια της συνολικής του πτωτικής πορείας στους μακροοικονομικούς δείκτες, έχει διαμορφωθεί το 2017 με 20 χιλ. θέσεις εργασίας λιγότερες σε σχέση με το 2011.
- Στον κλάδο Διαχείρισης ακίνητης περιουσίας παρατηρείται έντονη μείωση των απασχολούμενων στον κλάδο κατά την περίοδο 2015-7 (-36% περίπου), αλλά αυτή δεν αποτυπώνεται στην συνολική πορεία της απασχόλησης τόσο έντονα λόγω της μικρής του δυναμικότητας.
- Ο τομέας Επαγγελματικών, επιστημονικών και τεχνικών δραστηριοτήτων, διοικητικών και υποστηρικτικών δραστηριοτήτων γνωρίζει ήπιες διακυμάνσεις, και να διαμορφώνεται το 2017 κατά περίπου 1.5% αυξημένη σε σχέση με το 2011.
- Σε ό,τι αφορά στον τομέα Δημόσιας διοίκησης και άμυνας, υποχρεωτικής κοινωνικής ασφάλισης, εκπαίδευσης και δραστηριοτήτων σχετικών με την ανθρώπινη υγεία και την κοινωνική μέριμνα παρατηρείται μία παρόμοια πορεία με της οικονομίας γενικότερα, αλλά η συνολική μείωση ανέρχεται σε 40 χιλ. θέσεις εργασίας.
- Αναφορικά με τον κλάδο των Τεχνών, διασκέδασης και ψυχαγωγίας, επισκευών ειδών νοικοκυριού και άλλων υπηρεσιών, παρατηρείται έντονη μείωση του

εργατικού δυναμικού που απασχολείται, με τη συνολική μεταβολή να ανέρχεται σε περίπου 20% (42 χιλ. θέσεις εργασίας.).

Οι παραπάνω παρατηρήσεις ανά κλάδο, αλλά και επι του συνόλου, γίνονται αντιληπτές και στο διάγραμμα 3.4.

Με τις θέσεις εργασίας να γνωρίζουν μεγάλη μείωση γίνεται αντιληπτή και η αιτία έκρηξης της ανεργίας, που με τη σειρά της προκαλεί μία σειρά από κοινωνικοοικονομικά φαινόμενα. Προκύπτει εύλογα το ερώτημα, δεδομένης της συσσώρευσης ανεκμετάλλευτου ανθρωπίνου δυναμικού καθώς τα μορφωτικά ιδρύματα δεν περιόρισαν τις εκροές εξειδικευμένου προσωπικού, του τί απέγινε αυτή η περίσσεια ατόμων και δεξιοτήτων. Στο επόμενο κεφάλαιο, εξετάζεται το φαινόμενο της μαζικής μετανάστευσης εξειδικευμένων επαγγελματιών (Brain Drain).



Διάγραμμα 3.4: Πορεία απασχόλησης κατά τομέα της Ελληνικής Οικονομίας, 2011-2017, πηγή: ΕΛ-ΣΤΑΤ

### 3.5 Το φαινόμενο Brain Drain στα χρόνια της Ύφεσης

Η σχέση μεταξύ της Ελλάδας και της μετανάστευσης ήταν παραδοσιακά ενεργή. Από τις αρχές του 1970 έως και τη δεκαετία του 1990, οι μεταναστευτικές εισροές στη χώρα αποτέλεσαν κρίσιμους παράγοντες κοινωνικής αλλαγής, δημόσιας συζήτησης αλλά και ακαδημαϊκής έρευνας. Τα τελευταία χρόνια, αυτά δηλαδή της οικονομικής ύφεσης και των αυστηρών οικονομικών μέτρων, προκύπτει μία διαφορετική αφορμή για συζήτηση του μεταναστευτικού στην χώρα, αλλά αυτή τη φορά σε επίπεδο εκροής.

Η διαρκώς αυξανόμενη ανεργία σε συνδυασμό με τη σε συνεχή μείωση παροχών και αποδοχών, έχει οδηγήσει σε ένα μεγάλο μεταναστευτικό κύμα από την Ελλάδα προς χώρες οι οποίες προσφέρουν καλύτερες εργασιακές και κοινωνικές συνθήκες. Συγκεκριμένα τμήματα του πληθυσμού, όπως οι νέοι και οι έχοντες υψηλή εξειδίκευση, ωθούνται σε επιλογές μετανάστευσης, μειώνοντας το εργατικό δυναμικό της χώρας σε διαθεσιμότητα, αλλά κυρίως σε δυναμική. [28]

Ανατρέχοντας σε παλαιότερα δημοσιονομικά στοιχεία, παρατηρείται πως η μετανάστευση από την Ελλάδα προς άλλες χώρες, ποτέ δεν σταμάτησε να υφίσταται -ειδικά από το 1988 και έπειτα όποτε και οι Έλληνες πολίτες μπορούν να μεταναστεύουν χωρίς περιορισμούς εντός Ευρωπαϊκής Ένωσης- αλλά τα τελευταία χρόνια το φαινόμενο έχει γνωρίσει μεγάλη ενίσχυση. [28]

Πρακτικά, διανύεται η 3<sup>η</sup> φάση μετανάστευσης προς το εξωτερικό, της οποίας οι απαρχές εντοπίζονται από τα τέλη της δεκαετίας του 2000 έως και σήμερα. Οι πρότερες δύο φάσεις, εντοπίζονται τη δεκαετία του 1990 και από τα τέλη του 1990 μέχρι τις αρχές του 2000 αντίστοιχα, με την πρώτη να οφείλεται σε σημαντικό βαθμό στην διάσπαση του Ανατολικού Μπλοκ, ενώ η δεύτερη στις τάσεις παγκοσμιοποίησης και της ολοκλήρωσης της Ευρωπαϊκής κοινότητας που καθόριζε σε σημαντικό βαθμό της τάσεις της εποχής. [28]

Βέβαια, εκτός από τη μεταναστευτική εκροή της σύγχρονης εποχής, η Ελλάδα αποτέλεσε και αποτελεί κυρίαρχο υποδοχέα μεταναστευτικού κύματος, κυρίως από τη Μέση Ανατολή, το οποίο στη συνέχεια συνέχισε την πορεία του προς τη Δυτική Ευρώπη, επηρεάζοντας σαφώς τα στατιστικά της εκροής. [28]

Αν και σε έρευνα του 2009, ακριβώς πριν γίνει ιδιαίτερα έντονη η οικονομική ύφεση, έδειξε πως μόνο το 8% των Ελλήνων εναγκάλιζε το ενδεχόμενο της εργασίας στο εξωτερικό κάποια στιγμή στο μέλλον, φαίνεται πως στην πορεία αυτό το ποσοστό αυξήθηκε κατακόρυφα. Λόγω του τριπλασιασμού του δείκτη ανεργίας το 2014 σε 27,8% σε σχέση με το αντίστοιχο του 2008 αλλά και της διαρκούς μείωσης των μισθών και των παροχών, οι προσδοκίες κινητικότητας μεταξύ των Ελλήνων αυξήθηκαν δραστικά, καθιστώντας την μετανάστευση σε υποχρεωτική λύση διαβίωσης -αν όχι επιβίωσης- για πολλούς. [28]

Συγκεκριμένα στοιχεία της EUROSTAT δείχνουν πως κατά την περίοδο 2010-2013, 208.864 Έλληνες πολίτες μετανάστευσαν εκτός της χώρας, ενώ για την περίοδο 2010-2015, οι Έλληνες μετανάστες υπολογίζονται από 280.000 έως και 350.000. Καθώς η επιστροφή τους ανέρχεται περίπου στο 15%, θα ήταν ασφαλές να γίνει η υπόθεση πως τουλάχιστον 240.000 Έλληνες εγκαταστάθηκαν μόνιμα στο εξωτερικό έως το 2015, ενώ στοιχεία έρευνας δείχνουν



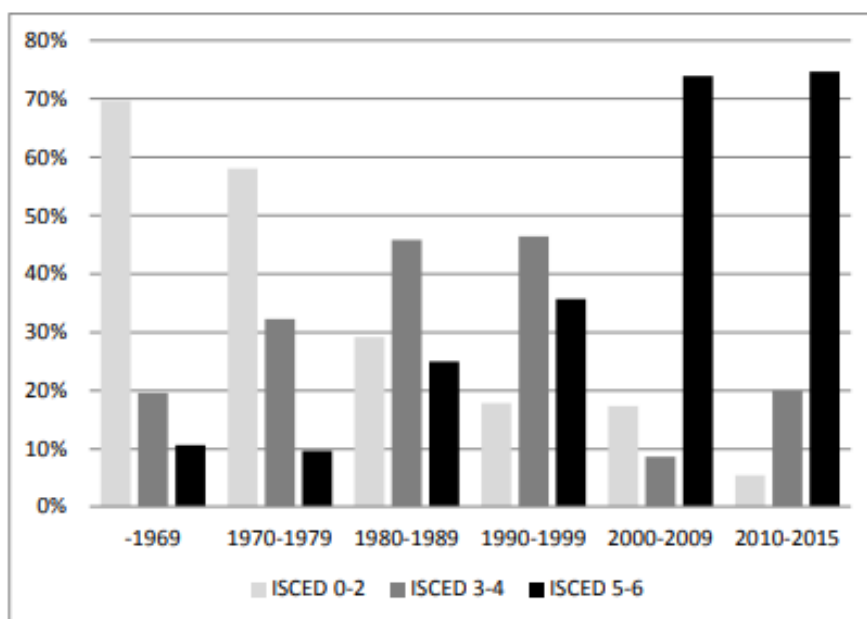
πως ακόμα 350.000 Έλληνες πολίτες σχεδιάζουν να μεταναστεύσουν στο εξωτερικό μέσα στο 2016.

Σε ό,τι αφορά στους προορισμούς του μεταναστευτικού κύματος, φαίνεται πως υπάρχει ποικιλία στις επιλογές των Ελλήνων. Ξεχωρίζουν σε όγκο εισροής η Γερμανία και το Ηνωμένο Βασίλειο, προσελκύοντας τα μεγαλύτερα ποσοστά του μεταναστευτικού κύματος, ενώ οι ΗΠΑ και η Αυστραλία φαίνεται πως αποτελούν την αμέσως επόμενη επιλογή. Ακολουθούν η Ολλανδία, η Σουηδία, η Γαλλία, το Βέλγιο, η Αυστρία και η Ελβετία.

Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας, ιδιαίτερη σημασία έχει το επίπεδο εκπαίδευσης των μεταναστών. Παρατηρείται πως ενώ κατά τα αρχικά χρόνια του μεταναστευτικού κύματος (1970 και έπειτα), αυτή η επιλογή γινόταν κυρίως από ανθρώπους χαμηλότερου μορφωτικού επιπέδου, από το 1990 το κυρίαρχο ποσοστό αποτελείται από Έλληνες πολίτες με υψηλό μορφωτικό επίπεδο. Βέβαια, αρχικά αυτή η τάση παρατηρήθηκε σε μεγάλο βαθμό από παραμέτρους κουλτούρας όπως η «κοσμοπολίτικη» καθημερινότητα που τότε εντοπίζεται κυρίως σε ανεπτυγμένες οικονομίες. [28]

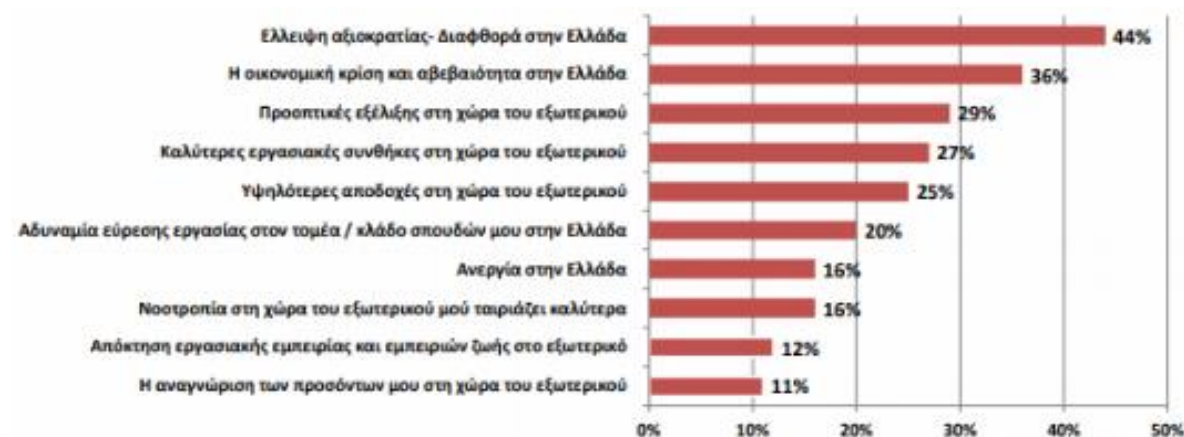
Ο κυρίως λόγος επιλογής της μετανάστευσης στην πορεία, κατά τη δεκαετία του 2000, ήταν η μεγάλη απόκλιση μεταξύ ζήτησης εξειδικευμένου προσωπικού από την ελληνική αγορά στον ιδιωτικό τομέα, καθώς η πλειοψηφία των επιχειρήσεων περιοριζόταν στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών χαμηλής προστιθέμενης αξίας. Έτσι, ακόμα και πριν την οικονομική ύφεση ένας αξιόλογος αριθμός Ελλήνων με υψηλή εξειδίκευση και δεξιότητες, επέλεξαν την μετανάστευση, αναζητώντας πιο ελκυστικές ευκαιρίες καριέρας αλλά, ένα περιβάλλον με περισσότερες πιθανότητες εύρεσης εργασίας σχετικής με την εξειδίκευσή τους, μεγαλύτερες απολαβές και εξέλιξη του γνωστικού τους επιπέδου. [28]

Από το 2010 και έπειτα, το μεταναστευτικό κύμα αποτελείται κατά δύο τρίτα από απόφοιτους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ το ένα τέταρτο, κατέχει μεταπτυχιακές σπουδές ή προέρχεται από ιατρικές και πολυτεχνικές σχολές. Το αντίστοιχο ποσοστό για τη δεκαετία 2000-2009, ανέρχεται λίγο πάνω από 15%, επομένως γίνεται αντιληπτό πως δεν είναι μόνο η τεράστια αύξηση του μεταναστευτικού κύματος τα τελευταία χρόνια, αλλά και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά τους (υψηλό μορφωτικό επίπεδο) που καθιστά το φαινόμενο ιδιαίτερα σημαντικό για τη διάρθρωση του εργατικού δυναμικού της ελληνικής κοινωνίας. [28]



Διάγραμμα 3.5: Μορφωτικό επίπεδο του μεταναστευτικού κύματος, ανα μεταναστευτική δεκαετία Πηγή: Greece's new Emigration at times of Crisis

Στο διάγραμμα 3.5 γίνεται αντιληπτή η διαφοροποίηση από το 1990 και έπειτα στο μορφωτικό επίπεδο των Ελλήνων μεταναστών, αναδεικνύοντας εμμέσως και τις αιτίες του φαινομένου, δηλαδή την αδυναμία της ελληνικής οικονομίας να αποτελέσει ανταγωνιστική επιλογή για την καριέρα των υψηλότερων μορφωτικών επιπέδων. [28]



Διάγραμμα 3.6: Κυριότεροι λόγοι για τους οποίους επέλεξαν να εργαστούν στο Εξωτερικό

Με το 72% των Ελλήνων μεταναστών μετά το 2010 να απαντούν πως επέλεξαν το εξωτερικό για να συνεχίσουν την καριέρα τους έτσι ώστε να αναζητήσουν καλύτερες εργασιακές συνθήκες, το γίνεται ακόμα πιο προφανής η δυναμική που δημιουργήθηκε στην ελληνικό εργατικό δυναμικό, ενώ στο σχήμα 3,6, απεικονίζονται ακόμα σαφέστερα οι λόγοι μετακίνησης στο εξωτερικό. [29]

Με την εύρεση εργασίας να αποτελεί πρόκληση κατά τα χρόνια της κρίσης λόγω της συρρίκνωσης της ελληνικής οικονομίας, η επιλογή της εργασίας στο εξωτερικό, στο οποίο σύμφωνα με επίσημα στοιχεία το 81% είχε επιτύχει να προσληφθεί εντός των πρώτων 6 μηνών από την μετακίνησή του, φαίνεται να ικανοποίησε τις προσδοκίες των Ελλήνων

μεταναστών. Παράλληλα, το 72% απορροφήθηκαν σε θέσεις οι οποίες αντιστοιχούν στο μορφωτικό και γνωστικό τους επίπεδο. [28]

Ολοκληρώνοντας τη συλλογιστική πορεία για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας, φαίνεται πώς υπάρχει μία αντιστοιχία μεταξύ του όγκου των εκρών εξειδικευμένων επαγγελματιών κατά τα χρόνια της κρίσης, και της μείωσης των διαθέσιμων θέσεων εργασίας στην ελληνική οικονομία. Κατά αυτή τη θεώρηση, είναι ασφαλές να εξαχθεί το συμπέρασμα πως η περίσσεια του -εξειδικευμένου<sup>1</sup> όπως φαίνεται στο διάγραμμα 3.6- ανθρωπίνου δυναμικού, επέλεξε τη μετανάστευση ως μοναδική λύση για να βρει απασχόληση, και κατά συνέχεια να είναι σε θέση να ικανοποιήσει τις ανάγκες του (από τις βασικότερες, έως και τις πιο υψηλότερες).

---

<sup>1</sup> 1: Η Διεθνής Τυποποιημένη Ταξινόμηση της Εκπαίδευσης (ISCED) αναπτύχθηκε από την UNESCO για να διευκολύνει τις συγκρίσεις των στατιστικών και των δεικτών για την εκπαίδευση σε όλες τις χώρες βάσει ενιαίων και διεθνώς συμφωνημένων ορισμών. 0-2: Προσχολική εκπαίδευση ή Πρωτοβάθμια εκπαίδευση ή πρώτο στάδιο της βασικής εκπαίδευσης ή Κάτω δευτεροβάθμια εκπαίδευση, 3-4: Ανώτερη δευτεροβάθμια εκπαίδευση ή Μεταδευτεροβάθμια μη τριτοβάθμια εκπαίδευση, 5-6: Πρώτο στάδιο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ή Δεύτερο στάδιο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης

## Κεφάλαιο 4: Γενικά Στοιχεία Δείγματος & Μεθοδολογία Έρευνας

### 4.1 Οι 6 Κλάδοι προς Ανάλυση

Στην πρωτογενή έρευνα του IOBE για το 2018, συμμετείχαν 831 επιχειρήσεις από έξι κλάδους. Στο παρόν κεφάλαιο, θα αναλυθούν τα γενικότερα στοιχεία που διέπουν τον εκάστοτε κλάδο ώστε να στοιχειοθετηθεί μία διαυγής εικόνα για τον πληθυσμό του δείγματος.

Οι 6 κλάδοι είναι: α) η Αγροδιατροφική Αλυσίδα, β) Βιο-οικονομία- Υγεία και Φάρμακο, γ Ψηφιακή Οικονομία- Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών, δ) Δομικά Υλικά και Μέταλλο, ε) Εφοδιαστική Αλυσίδα (Logistics) και Μεταφορές και στ) Ενέργεια. Στους πίνακες 4.1-4.6 αναλύονται τα περιεχόμενα του κάθε κλάδου, όπως αυτός ορίζεται από τον 4ψήφιο κωδικό ΣΤΑΚΟΔ 08.

Κωδικός	Κλάδος
1.47	Εκτροφή πουλερικών
3	Αλιεία και υδατοκαλλιέργεια
10.71	Αρτοποιία παραγωγή νωπών ειδών ζαχαροπλαστικής
10.12	Παραγωγή και συντήρηση κρέατος και πουλερικών
10.13	Παραγωγή προϊόντων από κρέας ζώων και πουλερικών
10.2	Επεξεργασία και συντήρηση βρώσιμων αλιευμάτων και των προϊόντων τους
10.3	Επεξεργασία και συντήρηση φρούτων και λαχανικών
10.31	Επεξεργασία και συντήρηση πατατών
10.32	Παραγωγή χυμών από φρούτα και λαχανικά
10.39-2	Παρασκευή ζαχαρωδών προϊόντων από φρούτα και λαχανικά
10.39-3	Παρασκευή διατηρούμενων φρούτων και λαχανικών
10.41-3	Παραγωγή εξευγενισμένων ελαίων και λιπών
10.41	Ελαιοτριβεία
10.51	Λειτουργία γαλακτοκομείων και τυροκομία
10.52	Παρασκευή παγωτών
10.61	Παραγωγή προϊόντων αλευρομύλων
10.62	Παραγωγή αμύλων και προϊόντων αμύλου
10.72	Παραγωγή φρυγανιών και μπισκότων παραγωγή διατηρούμενων ειδών ζαχαροπλαστικής
10.73	Παραγωγή μακαρονιών, λαζανιών, κουσκούς και παρόμοιων αλευρωδών προϊόντων
10.8	Παραγωγή άλλων ειδών διατροφής μ.α.κ.
10.81	Παραγωγή ζάχαρης
10.82	Παραγωγή κακάου, σοκολάτας και ζαχαρωτών
10.83	Επεξεργασία τσαγιού και καφέ
10.84	Παραγωγή αρτυμάτων και καρυκευμάτων
10.86	Παραγωγή ομογενοποιημένων παρασκευασμάτων διατροφής και διαιτητικών τροφών
10.91	Παραγωγή παρασκευασμένων ζωοτροφών για ζώα που εκτρέφονται σε αγροκτήματα
11	Ποτοποιία
11.01	Παραγωγή αποσταγμένων αλκοολούχων ποτών
11.02	Παραγωγή κρασιού
11.05	Ζυθοποιία
11.07	Παραγωγή μεταλλικών νερών και αναψυκτικών

Πίνακας 4.1: Επιλεγόμενες δραστηριότητες στο οικοσύστημα "Αγροδιατροφική Αλυσίδα" Πηγή: IOBE

Ο Παράγοντας της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού στην Καινοτομική Επίδοση και Οικονομική Βιωσιμότητα των Ελληνικών Επιχειρήσεων | Γενικά Στοιχεία Δείγματος & Μεθοδολογία Έρευνας

Κωδικός	Κλάδος
20.41	Παραγωγή σαπουνιών και απορρυπαντικών, προϊόντων καθαρισμού και στίλβωσης
20.42	Παραγωγή αρωμάτων και παρασκευασμάτων καλλωπισμού
21.1	Παραγωγή βασικών φαρμακευτικών προϊόντων
21.2	Παραγωγή φαρμακευτικών παρασκευασμάτων
26.6	Κατασκευή ακτινολογικών και ηλεκτρονικών μηχανημάτων ιατρικής και θεραπευτικής χρήσης
32.5	Κατασκευή ιατρικών και οδοντιατρικών οργάνων και προμηθειών
46.46	Χονδρικό εμπόριο φαρμακευτικών προϊόντων
86.1	Νοσοκομειακές δραστηριότητες
86.21	Δραστηριότητες άσκησης γενικών ιατρικών επαγγελματιών
86.22	Δραστηριότητες άσκησης ειδικών ιατρικών επαγγελματιών
86.23	Δραστηριότητες άσκησης οδοντιατρικών επαγγελματιών
86.9	Άλλες δραστηριότητες σχετικές με την ανθρώπινη υγεία

Πίνακας 4.2: Επιλεγόμενες δραστηριότητες στο οικοσύστημα "Βιοοικονομία, Υγεία, Φάρμακο" Πηγή: IOBE

Κωδικός	Κλάδος
26.1	Κατασκευή ηλεκτρονικών εξαρτημάτων και πλακετών
26.2	Κατασκευή ηλεκτρονικών υπολογιστών και περιφερειακού εξοπλισμού
26.3	Κατασκευή εξοπλισμού επικοινωνίας
26.4	Κατασκευή ηλεκτρονικών ειδών ευρείας κατανάλωσης
26.5	Κατασκευή οργάνων και συσκευών μέτρησης, δοκιμών και πλοήγησης· κατασκευή ρολογιών
26.6	Κατασκευή ακτινολογικών και ηλεκτρονικών μηχανημάτων ιατρικής και θεραπευτικής χρήσης
26.7	Κατασκευή οπτικών οργάνων και φωτογραφικού εξοπλισμού
26.8	Κατασκευή μαγνητικών και οπτικών μέσων
27.31	Κατασκευή καλωδίων οπτικών ινών
27.32	Κατασκευή άλλων ηλεκτρονικών και ηλεκτρικών συρμάτων και καλωδίων
33.13	Επισκευή ηλεκτρονικού και οπτικού εξοπλισμού
58.2	Έκδοση λογισμικού
61.1	Ενσύρματες τηλεπικοινωνιακές δραστηριότητες
61.2	Ασύρματες τηλεπικοινωνιακές δραστηριότητες
61.3	Δορυφορικές τηλεπικοινωνιακές δραστηριότητες
61.9	Άλλες τηλεπικοινωνιακές δραστηριότητες
62	Δραστηριότητες προγραμματισμού ηλεκτρονικών υπολογιστών, παροχής συμβουλών και συναφείς δραστηριότητες
62.01	Δραστηριότητες προγραμματισμού ηλεκτρονικών συστημάτων
62.02	Δραστηριότητες παροχής συμβουλών σχετικά με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές
62.03	Υπηρεσίες διαχείρισης ηλεκτρονικών συστημάτων
62.09	Άλλες δραστηριότητες της τεχνολογίας της πληροφορίας και δραστηριότητες υπηρεσιών ηλεκτρονικών υπολογιστών
63.1	Επεξεργασία δεδομένων, καταχώρηση και συναφείς δραστηριότητες· δικτυακές πύλες
63.9	Άλλες δραστηριότητες υπηρεσιών πληροφορίας

Πίνακας 4.3: Επιλεγόμενες δραστηριότητες στο οικοσύστημα «Ψηφιακή Οικονομία, Τ.Π.Ε.»

Κωδικός	Κλάδος
7.1	Εξόρυξη σιδηρομεταλλεύματος
7.2	Εξόρυξη μη σιδηρούχων μεταλλευμάτων
8.1	Εξόρυξη λίθων, άμμου και αργίλου
8.11	Εξόρυξη διακοσμητικών και οικοδομικών λίθων, ασβεστόλιθου, γύψου, κιμωλίας και σχιστόλιθου

Ο Παράγοντας της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού στην Καινοτομική Επίδοση και Οικονομική Βιωσιμότητα των Ελληνικών Επιχειρήσεων | Γενικά Στοιχεία Δείγματος & Μεθοδολογία Έρευνας

8.12	Λειτουργία φρεάτων παραγωγής αμμοχάλικου και άμμου· εξόρυξη αργίλου και καολίνης
8.9	Ορυχεία και λατομεία π.δ.κ.α.
8.99	Άλλες εξορυκτικές και λατομικές δραστηριότητες π.δ.κ.α.
16.23	Κατασκευή άλλων ξυλουργικών προϊόντων οικοδομικής
16.24	Κατασκευή ξύλινων εμπορευματοκιβωτίων
22.21	Κατασκευή πλαστικών πλακών, φύλλων, σωλήνων και ειδών καθορισμένης μορφής
22.23	Κατασκευή πλαστικών οικοδομικών υλικών
23.1	Κατασκευή γυαλιού και προϊόντων από γυαλί
23.11	Κατασκευή επίπεδου γυαλιού
23.12	Μορφοποίηση και κατεργασία επίπεδου γυαλιού
23.13	Κατασκευή κοίλου γυαλιού
23.14	Κατασκευή ινών γυαλιού
23.19	Κατασκευή και κατεργασία άλλων ειδών γυαλιού, περιλαμβανομένου του γυαλιού για τεχνικές χρήσεις
23.2	Παραγωγή πυρίμαχων προϊόντων
23.3	Παραγωγή δομικών υλικών από άργιλο
23.31	Κατασκευή κεραμικών πλακιδίων και πλακών
23.32	Κατασκευή τούβλων, πλακιδίων και λουπών δομικών προϊόντων από οπτή γη
23.4	Κατασκευή άλλων προϊόντων πορσελάνης και κεραμικής
23.41	Κατασκευή κεραμικών ειδών οικιακής χρήσης και κεραμικών διακοσμητικών ειδών
23.42	Κατασκευή κεραμικών ειδών υγιεινής
23.43	Κατασκευή κεραμικών μονωτών και κεραμικών μονωτικών εξαρτημάτων
23.44	Κατασκευή άλλων κεραμικών προϊόντων για τεχνικές χρήσεις
23.49	Παραγωγή άλλων προϊόντων κεραμικής
23.51	Παραγωγή τσιμέντου
23.52	Παραγωγή ασβέστη και γύψου
23.61	Κατασκευή δομικών προϊόντων από σκυρόδεμα
23.62	Κατασκευή δομικών προϊόντων από γύψο
23.63	Κατασκευή έτοιμου σκυροδέματος
23.64	Κατασκευή κονιαμάτων
23.65	Κατασκευή ινοτσιμέντου
23.69	Κατασκευή άλλων προϊόντων από σκυρόδεμα, γύψο και τσιμέντο
23.7	Κοπή, μορφοποίηση και τελική επεξεργασία λίθων
23.91	Παραγωγή λειαντικών προϊόντων
23.99	Παραγωγή άλλων μη μεταλλικών ορυκτών προϊόντων π.δ.κ.α.
24.1	Παραγωγή βασικού σιδήρου και χάλυβα και σιδηροκραμάτων
24.2	Κατασκευή χαλύβδινων σωλήνων, αγωγών, κοίλων ειδών με καθορισμένη μορφή και συναφών εξαρτημάτων
24.31	Ψυχή επεκτατική ολκή ράβδων
24.32	Ψυχή έλαση στενών φύλλων
24.33	Ψυχή μορφοποίηση ή δύπλωση μορφοράβδων
24.34	Ψυχή επεκτατική ολκή συρμάτων
24.42	Παραγωγή αλουμινίου (αργιλίου)
24.43	Παραγωγή μολύβδου, ψευδαργύρου και κασσιτέρου
24.44	Παραγωγή χαλκού
24.45	Παραγωγή άλλων μη σιδηρούχων μετάλλων
24.5	Χύτευση μετάλλων
24.51	Χύτευση σιδήρου
24.52	Χύτευση χάλυβα
24.53	Χύτευση ελαφρών μετάλλων
24.54	Χύτευση άλλων μη σιδηρούχων μετάλλων
25.1	Κατασκευή δομικών μεταλλικών προϊόντων
25.11	Κατασκευή μεταλλικών σκελετών και μερών μεταλλικών σκελετών

Ο Παράγοντας της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού στην Καινοτομική Επίδοση και Οικονομική Βιωσιμότητα των Ελληνικών Επιχειρήσεων | Γενικά Στοιχεία Δείγματος & Μεθοδολογία Έρευνας

25.12	Κατασκευή μεταλλικών πορτών και παραθύρων
25.2	Κατασκευή μεταλλικών ντεπόζιτων, δεξαμενών και δοχείων
25.29	Κατασκευή άλλων μεταλλικών ντεπόζιτων, δεξαμενών και δοχείων
25.3	Κατασκευή ατμογεννητριών, με εξαίρεση τους λέβητες ζεστού νερού για την κεντρική θέρμανση
29.1	Κατασκευή μηχανοκίνητων οχημάτων
29.2	Κατασκευή αμαξωμάτων για μηχανοκίνητα οχήματα, κατασκευή ρυμουλκούμενων και ημιρυμουλκούμενων οχημάτων
29.3	Κατασκευή μερών και εξαρτημάτων για μηχανοκίνητα οχήματα
29.31	Κατασκευή ηλεκτρικού και ηλεκτρονικού εξοπλισμού για μηχανοκίνητα οχήματα
29.32	Κατασκευή άλλων μερών και εξαρτημάτων για μηχανοκίνητα οχήματα
30.1	Ναυπήγηση πλοίων και σκαφών
30.2	Κατασκευή σιδηροδρομικών αμαξών και τροχαίου υλικού
30.3	Κατασκευή αεροσκαφών και διαστημοπλοίων και συναφών μηχανημάτων
30.9	Κατασκευή εξοπλισμού μεταφορών π.δ.κ.α.
30.91	Κατασκευή μοτοσυκλετών
30.92	Κατασκευή ποδηλάτων και αναπηρικών αμαξιδίων

Πίνακας 4.4: Επιλεγόμενες δραστηριότητες στο οικοσύστημα «Δομικά υλικά και μέταλλο»

Κωδικός	Κλάδος
5.1	Εξόρυξη λιθάνθρακα
5.2	Εξόρυξη λιγνίτη
6.1	Άντληση αργού πετρελαίου
6.2	Άντληση φυσικού αερίου
19.1	Παραγωγή προϊόντων οπτανθρακοποίησης (κωκοποίησης)
19.2	Παραγωγή προϊόντων διύλισης πετρελαίου
25.21	Κατασκευή σωμάτων και λεβήτων κεντρικής θέρμανσης
27.11	Κατασκευή ηλεκτροκινητήρων, ηλεκτρογεννητριών και ηλεκτρικών μετασχηματιστών
27.12	Κατασκευή συσκευών διανομής και ελέγχου ηλεκτρικού ρεύματος
27.2	Κατασκευή ηλεκτρικών στηλών και συσσωρευτών
27.4	Κατασκευή ηλεκτρολογικού φωτιστικού εξοπλισμού
28.13	Κατασκευή άλλων αντλιών και συμπιεστών
28.25	Κατασκευή ψυκτικού και κλιματιστικού εξοπλισμού μη οικιακής χρήσης
35.11	Παραγωγή ηλεκτρικού ρεύματος
35.12	Μετάδοση ηλεκτρικού ρεύματος
35.13	Διανομή ηλεκτρικού ρεύματος
35.14	Εμπόριο ηλεκτρικού ρεύματος
35.21	Παραγωγή φυσικού αερίου
35.22	Διανομή αέριων καυσίμων μέσω αγωγών
35.23	Εμπόριο αέριων καυσίμων μέσω αγωγών
35.3	Παροχή ατμού και κλιματισμού

Πίνακας 4.5: Επιλεγόμενες δραστηριότητες στο οικοσύστημα «Ενέργεια»

Κωδικός	Κλάδος
49.1	Υπεραστικές σιδηροδρομικές μεταφορές επιβατών
49.2	Σιδηροδρομικές μεταφορές εμπορευμάτων
49.4	Οδικές μεταφορές εμπορευμάτων και υπηρεσίες μετακόμισης
49.5	Μεταφορές μέσω αγωγών
50.1	Θαλάσσιες και ακτοπλοϊκές μεταφορές επιβατών
50.2	Θαλάσσιες και ακτοπλοϊκές μεταφορές εμπορευμάτων
50.3	Εσωτερικές πλωτές μεταφορές επιβατών

50.4	Εσωτερικές πλωτές μεταφορές εμπορευμάτων
51.1	Αεροπορικές μεταφορές επιβατών
52.1	Αποθήκευση
52.2	Υποστηρικτικές προς τη μεταφορά δραστηριότητες
51.21	Αεροπορικές μεταφορές εμπορευμάτων
53.1	Ταχυδρομικές δραστηριότητες στο πλαίσιο της υποχρέωσης παροχής καθολικής υπηρεσίας
53.2	Άλλες ταχυδρομικές και ταχυμεταφορικές δραστηριότητες

Πίνακας 4.6: Δραστηριότητες ανά οικοσύστημα- Logistics-Μεταφορές

Αναφορικά με τις επιλογές δραστηριοτήτων στο δείγμα, θα είχε νόημα να διευκρινιστούν μερικά συγκεκριμένα σημεία.

Από τον κλάδο της Αγροδιατροφής έχουν εξαιρεθεί τα καταστήματα σουπερ-μαρκετ, καθώς αφενός δεν αποτελούν βιομηχανικές επιχειρήσεις και αφετέρου, μόνο ένα μέρος της εμπορικής τους δραστηριότητας οφείλεται στην πώληση τροφίμων και ποτών.

Από τον κλάδο της ψηφιακής οικονομίας έχουν εξαιρεθεί τα καταστήματα και οι αλυσίδες σχετικού λιανικού εμπορίου, ενώ έχουν συμπεριληφθεί οι κλάδοι που αφορούν σε Πληροφορική, Τηλεπικοινωνίες και κατασκευή Η/Υ και μηχανών.

Από το οικοσύστημα των δομικών υλικών, έχουν εξαιρεθεί οι εξής δραστηριότητες: α) Επενδύσεις δαπέδων και τοίχων, Εργασίες μόνωσης, β) Κατασκευή αυτοκινητοδρόμων, οδών, αεροδρομίων και αθλητικών εγκαταστάσεων, γ) Κατασκευή κτιρίων και τεχνικών έργων πολιτικού μηχανικού και δ), Κατασκευή πλήρων κτιρίων και τεχνικών έργων ή μερών τους-έργα πολιτικού μηχανικού. Ο λόγος της εξαίρεσης των εν λόγω επιμέρους δραστηριοτήτων, είναι η περιφερειακός ρόλος τους στο συγκεκριμένο κλάδο.

Αναφορικά με τον κλάδο των Logistics, έχει συμπεριληφθεί όλος ο κλάδος που αφορά στη δραστηριότητα «Χερσαίες μεταφορές και μεταφορές μέσω αγωγών», αλλά δραστηριότητες όπως ΚΤΕΛ κλπ. δεν είναι σχετικοί με τη στόχευση της έρευνας, και δεν έχουν συμπεριληφθεί. Δεν έχει, επίσης, συμπεριληφθεί η δραστηριότητα ναυπήγησης και επισκευής πλοίων - παρ'όλο που ως δραστηριότητα κατα ΣΤΑΚΟΔ συμπεριλαμβάνεται στην κατασκευή λοιπού εξοπλισμού μεταφορών- καθώς θεωρήθηκε πως οι εν λόγω επιχειρήσεις αντιστοιχούν πιο εύστοχα στο οικοσύστημα των Μετάλλων.



## 4.2 Μεθοδολογία Έρευνας

Στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας, γίνεται επεξεργασία των στοιχείων της έρευνας των IOBE-Public Issue (2018, αναθετούσα αρχή: Σύνδεσμος Ελλήνων Βιομηχάνων), με τίτλο «Ποσοτικές Έρευνες σε Βιομηχανικές Επιχειρήσεις επί Θεμάτων ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού της Πράξης «Θεσμική και επιχειρησιακή ενδυνάμωση του κοινωνικού εταίρου ΣΕΒ»» η οποία αφορά σε 831 επιχειρήσεις της ελληνικής οικονομίας με στόχο την καταγραφή των τάσεων στα θέματα ανάπτυξης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Όπως προαναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα οι 831 επιχειρήσεις που συμμετείχαν συνολικά στην έρευνα προέρχονται από τα έξι οικοσυστήματα: α) Αγροδιατροφική Αλυσίδα, β) Βιο-οικονομία- Υγεία και Φάρμακο, γ Ψηφιακή Οικονομία- Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών, δ) Δομικά Υλικά και Μέταλλο, ε) Εφοδιαστική Αλυσίδα (Logistics) και Μεταφορές και στ) Ενέργεια. Συνολικά, οι επιχειρήσεις αυτές απασχολούσαν 134.793 άτομα, με τις συνολικές θέσεις μερικής απασχόλησης να ανέρχονται σε 3.324, ενώ οι εποχικοί εργαζόμενοι σε 9.557.

Κατά μέσο όρο, οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα απασχολούσαν 162 άτομα, ενώ ο διάμεσος είναι τα 54, επομένως άνω του μισού δείγματος αφορά σε μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις.

Περίοδος υλοποίησης της έρευνας ήταν από τον Ιούλιο 2018 έως τον Οκτώβριο του ίδιου έτους, και η στόχευση αφορούσε σε επιχειρήσεις που απασχολούσαν (τη δεδομένη στιγμή) το λιγότερο 30 εργαζόμενους, κάτι το οποίο επετεύχθη για το 80% περίπου του δείγματος. Το άτομο που ανέλαβε την απάντηση στο ερωτηματολόγιο ήταν υψηλόβαθμο στέλεχος της επιχείρησης (Γενικός Διευθυντής/Διευθύνων Σύμβουλος/Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού). Από το σύνολο των 831 επιχειρήσεων του δείγματος, οι 742 ανταποκρίθηκαν τηλεφωνικά ενώ οι 89 μέ ζωντανές συνεντεύξεις.

Τα κριτήρια επιλογής του δείγματος ήταν τρία και αφορούσαν στα εξής:

A) Επιμέρους κλάδοι – Δραστηριότητες που συνθέτουν το κάθε οικοσύστημα

Το 1<sup>ο</sup> κριτήριο αφορά στην επιλογή των κλάδων που συνθέτουν το κάθε οικοσύστημα. Δεδομένων των αναγκών της έρευνας, δόθηκε προτεραιότητα σε βιομηχανικές επιχειρήσεις, με την τελική λίστα των κλάδων (κατά ΣΤΑΚΟΔ 08) να αναλέται στην προηγούμενη ενότητα.

B) Μέγεθος της Επιχείρησης

Με βάση τις προδιαγραφές της προκήρυξης αλλά και το περιεχόμενο των ζητημάτων που αποτέλεσαν το αντικείμενο της έρευνας, η ποσοτική έρευνα εστίασε στις κατά τεκμήριο μεγαλύτερες επιχειρήσεις της χώρας με βάση κυρίως το προσωπικό που απασχολούν. Όπως θα φανεί και στην επόμενη ενότητα, τέθηκε ένα αρχικό όριο των 30 ατόμων, δηλαδή η έρευνα να εστιάζει στις επιχειρήσεις που απασχολούν τουλάχιστον 30 άτομα, σε μέση ετήσια βάση.

### Γ) Περιφερειακότητα του δείγματος

Με βάση την προηγούμενη έρευνα του ΣΕΒ που ανέδειξε τις συστηματικές διαφοροποιήσεις στις στρατηγικές και στις πρακτικές του δείγματος ανάλογα με το περιφέρεια στην οποία δραστηριοποιούνται, η γεωγραφία -αν και είναι λογικό να συνεπάγεται διαφορετικών οικονομικών χαρακτηριστικών- όφειλε να αποτελεί (σε μικρότερο βαθμό από τα προηγούμενα δύο) κριτήριο επιλογής για το δείγμα.

Συνεπώς, η επιλογή του τελικού δείγματος, έγινε με τα ακόλουθα κριτήρια:

α) τις κλαδικές δραστηριότητες που θεωρήθηκε από την ερευνητική ομάδα ότι εντάσσονται στο κάθε οικοσύστημα

β) τις εντός οικοσυστήματος μεγαλύτερες (κατά βάση) βιομηχανίες

Με βάση τα κριτήρια αυτά, τα βασικά στοιχεία για το δείγμα σε ό,τι αφορά στον κλάδο, την περιφέρεια δραστηριοποίησης και το μέγεθος παραθέτονται στους παρακάτω πίνακες 4.7, 4.8, 4.9 αντίστοιχα.

Κλάδος	Αριθμός Επιχειρήσεων	%
Αγροδιατροφή	229	27,6
Δομικά υλικά	187	22,5
Ενέργεια	61	7,3
Μεταφορές (Logistics)	98	11,8
Υγεία	169	20,3
Ψηφιακή οικονομία	87	10,5
Total	831	100,0

Πίνακας 4.7: Κλαδική Διάρθρωση Δείγματος

Παρατηρείται πώς ο κλάδος της αγροδιατροφής καταλαμβάνει το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος, με 229 επιχειρήσεις (27,6%). Ακολουθούν οι κλάδοι των δομικών υλικών με 187 (22,5%) και της υγείας με 169 επιχειρήσεις (20,3%), ενώ την τελική λίστα συμπληρώνουν οι κλάδοι των μεταφορών (98 επιχειρήσεις – 11,8%), της ψηφιακής οικονομίας (87 επιχειρήσεις – 10,5%), και της ενέργειας (61 επιχειρήσεις – 7,3%).

Περιφέρεια	Αριθμός Επιχειρήσεων	%
Ανατολικής Μακεδονίας, Θράκης	28	3,4
Αττικής	456	54,9
Βορείου Αιγαίου	10	1,2
Δυτικής Ελλάδας	28	3,4
Δυτικής Μακεδονίας	9	1,1
Ηπείρου	16	1,9
Θεσσαλίας	41	4,9
Ιονίων Νήσων	4	,5
Κεντρικής Μακεδονίας	143	17,2
Κρήτης	28	3,4
Νοτίου Αιγαίου	8	1,0
Πελοποννήσου	25	3,0

Στερεάς Ελλάδας	35	4,2
Total	831	100,0

Πίνακας 4.8: Περιφερειακή Διάρθρωση Δείγματος

Σε ό,τι αφορά στην περιφέρεια δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων, παρατηρείται ιδιαίτερα μεγάλη συγκέντρωση του δείγματος στην περιφέρεια Αττικής, με ποσοστό που ανέρχεται στο 54,9% του συνολικού δείγματος. Βέβαια, με την Αττική να συγκεντρώνει 3,74 εκατομμύρια κατοίκους (EUROSTAT, 2018), δηλαδή το 35% του πληθυσμού της χώρας, αυτό θεωρείται φυσιολογικό.

Μέγεθος	Αριθμός Επιχειρήσεων	%
1-10 εργ.	13	1,6
11-50 εργ.	391	47,1
51-250 εργ.	333	40,1
250+ εργ.	94	11,3
Total	831	100,0

Πίνακας 4.9: Διάρθρωση Μεγέθους Δείγματος

Σε όρους απασχόλησης, οι επιχειρήσεις του δείγματος παρατηρείται πώς στην συντριπτική πλειοψηφία τους (87,2%) είναι μεσαίες προς μεγαλύτερες, με μόνο το 1,6% να αντιστοιχεί σε μικρές, έπιβεβαιώνοντας την επιτυχία στην υλοποίηση της αρχικής στόχευσης της έρευνας.

Έχοντας παραθέσει τα βασικά διαρθρωτικά στοιχεία του δείγματος, στις επόμενες ενότητες παρουσιάζονται συνοπτικά τα χαρακτηριστικά του κάθε κλάδου.

### Μεθοδολογία Στατιστικής Ανάλυσης

Για την ανάλυση των διαθέσιμων δεδομένων, έχει επιλεγθεί το λογισμικό SPSS της IBM.

Ο έλεγχος στατιστικά σημαντικής σχέσης ανάμεσα στις μεταβλητές που έχει επιλεγθεί είναι η δοκιμή ανεξαρτησίας  $\chi^2$  (Chi-Square Independence Test). Τα αποτελέσματα του εν λόγω τεστ είναι πλήρως αποδεκτά, αρκεί να ισχύουν οι δύο παρακάτω υποθέσεις:

1. Οι μεταβλητές προς ανάλυση είναι τακτικές ή ονομαστικές (για παράδειγμα: κατηγορικά δεδομένα)
2. Οι μεταβλητές προς ανάλυση αποτελούνται από δύο ή περισσότερες κατηγορικές, ανεξάρτητες ομάδες

Καθώς όλες οι μεταβλητές που χρησιμοποιούνται στην εμπειρική ανάλυση του κεφαλαίου 5 αποτελούν κατηγορικές μεταβλητές που αναδεικνύουν στοιχεία της μεθόδου διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού, ο έλεγχος  $\chi^2$  κρίνεται ως κατάλληλος για την εξαγωγή βάσιμων συμπερασμάτων.

Επιπλέον του ελέγχου  $\chi^2$ , αξιοποιείται και ο έλεγχος ANOVA (One-Way Analysis of Variance-Μονόδρομη Ανάλυση Διακύμανσης), του οποίου τα αποτελέσματα θεωρούνται έγκυρα όταν:

1. Η εξαρτημένη μεταβλητή μετράται σε επίπεδο διαστήματος ή αναλογίας
2. Η ανεξάρτητη μεταβλητή αποτελείται από δύο ή περισσότερες κατηγορικές, ανεξάρτητες ομάδες

3. Οι παρατηρήσεις είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους
4. Οι παρατηρήσεις προτείνεται να μην διαφοροποιούνται σε αναλογικά μεγάλο βαθμό μεταξύ τους
5. Η εξαρτημένη μεταβλητή κατανέμεται περίπου κανονικά για κάθε κατηγορία της ανεξάρτητης μεταβλητής
6. Υπάρχει ομοιογένεια των αποκλίσεων

## 4.4 Αγροδιατροφή

### Οριοθέτηση του Τομέα

Ο κλάδος της αγροδιατροφής αποτελεί παραδοσιακά ένα από τα πιο δυναμικά βιομηχανικά οικοσυστήματα της Ελλάδας. Οι εδαφικές και κλιματικές συνθήκες της χώρας, σε συνδυασμό με την παγκόσμια αναγνώριση της αξίας της Μεσογειακής διατροφής, δημιουργούν τα θεμέλια για έναν κλάδο-πρωταγωνιστή σε όλα τα επίπεδα. Η Ιταλίας και η Ισπανίας, αποτελούν παραδείγματα -και ταυτόχρονα αποδεικτικά στοιχεία- για την αξιοποίηση των αντίστοιχων ανταγωνιστικών πλεόνεκτημάτων, και αναδεικνύουν τη σημασία για την ενθάρρυνση της καινοτομίας εντός του κλάδου.

Ο κλάδος της αγροδιατροφής αναφέρεται στο σύνολο των παραγωγικών, μεταποιητικών και τελικά των εμπορικών δραστηριοτήτων («από το χωράφι, έως και το τραπέζι του τελικού καταναλωτή»). Η μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία, και ταυτόχρονα η δραστηριότητα με τις μεγαλύτερες ενδεχομένως ανάγκες σε κατάρτιση και καινοτομία, δημιουργείται στο στάδιο της μεταποίησης, χωρίς αυτό να σημαίνει πως το εμπορικό ή το αγροτικό στάδιο υστερούν σε πρωταγωνιστικό ρόλο.

Η δυναμική του κλάδου για την εγχώρια οικονομία είναι ιδιαίτερα εμφανής όχι μόνο από το μεγάλο ποσοστό του εργατικού δυναμικού που απασχολεί, αλλά και από τη συμβολή της στο σύνολο της ελληνικής παραγωγικής δραστηριότητας. Ο αριθμός των επιχειρήσεων, ο κύκλος εργασιών, η αξία παραγωγής, η ακαθάριστη προστιθέμενη αξία και ο αριθμός των εργαζομένων βρίσκονται στην πρώτη θέση, καλύπτοντας παράλληλα, το 25% του συνόλου των επιχειρήσεων του τομέα μεταποίησης. Αποτελούν επίσης, τον μεγαλύτερο κλάδο σε ό,τι αφορά στο εργατικό δυναμικό που απασχολείται, με το 33% περίπου να εργάζεται σε κάποια από τις δραστηριότητες που περιλαμβάνονται στον ευρύτερο τομέα. Σε ό,τι αφορά στην αξία παραγωγής αλλά και στην ακαθάριστη προστιθέμενη αξία, συνεισφέρουν κατά 25% αντίστοιχα στον τομέα μεταποίησης, ενώ επίσης το 25% του κύκλου εργασιών αντιστοιχεί στην αγροδιατροφή.

Σε ό,τι αφορά στην Ευρωπαϊκή Ένωση, ο κλάδος των Τροφίμων-Ποτών κατατάσσεται πρώτος στον τομέα της μεταποίησης και δεύτερος σε αριθμό επιχειρήσεων και κύκλο εργασιών. Συγκαταλέγεται έτσι, σε έναν από τους τομείς με καθοριστική συμβολή στην ευρωπαϊκή οικονομία όπως η αυτοκινητοβιομηχανία, τα χημικά κ.α.

Η Ελλάδα σε σύγκριση με τα Ευρωπαϊκά δεδομένα, στηρίζεται αναλογικά περισσότερο στον κλάδο της Αγροδιατροφής, αναδεικνύοντας έτσι τη σημασία του για την ελληνική αγορά, αλλά και την αδυναμία άλλων κλάδων μεταποίησης να τον συναγωνιστούν.

### Διαρθρωτικά στοιχεία και Εξαγωγές

Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΛ.ΣΤΑΤ (2016), η βιομηχανία τροφίμων και ποτών απαρτίζεται από περίπου 16 χιλιάδες επιχειρήσεις, ενώ ο κύκλος εργασιών του κλάδου ξεπερνά τα 13 δις. €. Η αξία παραγωγής ανέρχεται στα 11 δις. € και η προστιθέμενη αξία του τομέα τα 2,7 δις. €, την ίδια στιγμή που οι εργαζόμενοι του κλάδου ανέρχονται σε παραπάνω από 116 χιλιάδες.

Από το σύνολο των επιχειρήσεων του κλάδου, το 90% αναφέρεται σε μικρές επιχειρήσεις, με εργατικό δυναμικό κάτω των 9 ατόμων, ενώ σε ό,τι αφορά στους κύκλους εργασιών, τόσο στον κλάδο των Ποτών όσο και στον Τροφίμων (53% και 32% αντίστοιχα), συναντώνται επιχειρήσεις των οποίων ο αριθμός εργαζομένων ξεπερνά τα 250 άτομα (πολύ μεγάλες επιχειρήσεις). Βέβαια, εξίσου σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν στα Τρόφιμα και οι πολύ μικρές επιχειρήσεις, με κύκλο εργασιών που ανέρχεται στο 18% επί του συνόλου, το οποίο είναι και φυσιολογικό δεδομένου ότι αυτές ξεπερνούν τις 14.000. Το αντίστοιχο ποσοστό στον κλάδο των Ποτών ανέρχεται στο 10%, από τις περίπου 900 επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται.

Σε ό,τι αφορά στην αξία παραγωγής και την ακαθάριστη προστιθέμενη αξία, στα Τρόφιμα το υψηλότερο μερίδιο συναντάται στις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις (33% και 35%) αντίστοιχα, όπως είναι φυσιολογικό, ενώ οι μεγάλες επιχειρήσεις (50-249 άτομα) συνεισφέρουν κατά 32% και 33% αντίστοιχα. Στα ποτά, οι εν λόγω δείκτες είναι φανερά μεγαλύτεροι, με τις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις να συγκεντρώνουν το 53% και το 52% σε αξία παραγωγής και ακαθάριστη προστιθέμενη αξία αντίστοιχα.

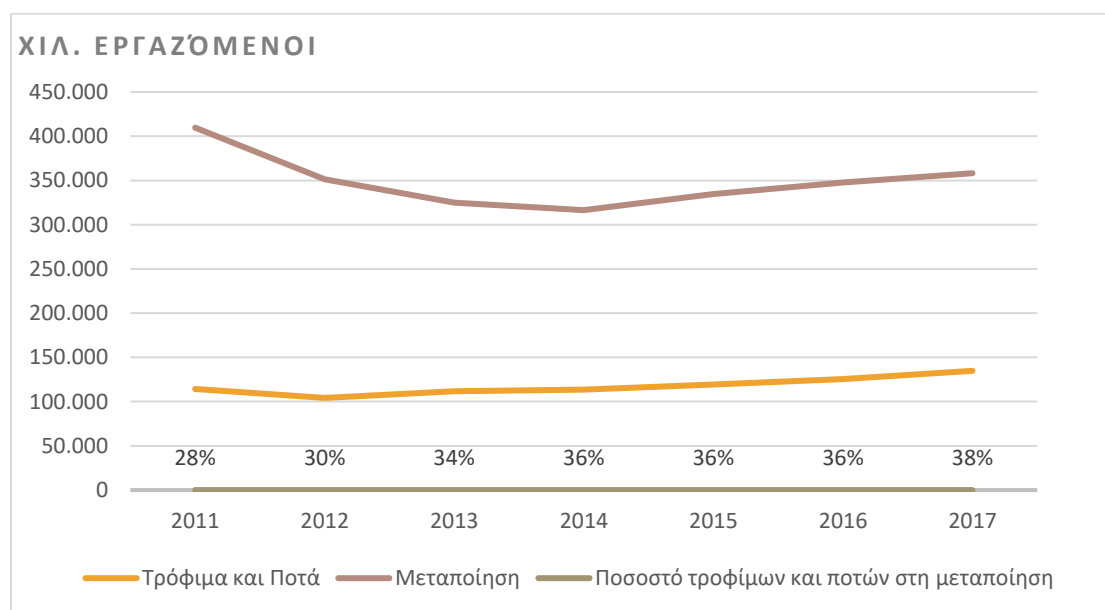
Αναλύοντας τις επιμέρους δραστηριότητες του κλάδου, το μεγαλύτερο ποσοστό κατέχει η Αρτοποιία και τα αλευρώδη με 60%, ενώ ακολουθούν τα Έλαια και λίπη με 11%, τα Άλλα είδη διατροφής με 7% και τα Γαλακτοκομικά προϊόντα με 5%. Τη μεγαλύτερη συνεισφορά σε όρους ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας ξεχωρίζει η Αρτοποιία και τα αλευρώδη με ποσοστό 21%, τα Φρούτα και τα λαχανικά, και τα Ποτά με 15%, ενώ αμέσως μετά βρίσκονται τα Γαλακτοκομικά με 14%. Σε ό,τι αφορά σε αξία παραγωγής, η Αρτοποιία και τα αλευρώδη κατέχουν από κοινού την πρώτη θέση με τα Γαλακτοκομικά με 17%, ενώ ακολουθούν τα Ποτά με 14% και τα Φρούτα και λαχανικά με 13%. Αντίστοιχα για τον κύκλο εργασιών, η Αρτοποιία και αλευρώδη με 17% κατέχουν ξανά την 1<sup>η</sup> θέση, ενώ τα Γαλακτοκομικά προϊόντα και τα Φρούτα και λαχανικά ακολουθούν με 16% και 14% αντίστοιχα.

Καθότι η παρούσα εργασία εστιάζει στο Ανθρώπινο Δυναμικό, σημαντικό στοιχείο είναι πως το 46% των συνολικών εργαζομένων του κλάδου απασχολείται στην Αρτοποιία και τα αλευρώδη, ενώ ακολουθούν τα Φρούτα και λαχανικά με 11% και τα Άλλα είδη διατροφής με 10%.

Αναφορικά με τις εξαγωγές, τα τελευταία διαθέσιμα στοιχεία καταδεικνύουν εμπορικό έλλειμμα με αυξητικές τάσεις. Συγκεκριμένα, για την περίοδο 2015-2016, το έλλειμμα αυτό αυξήθηκε από 1,4 δις € σε 1,6 δις €, δηλαδή κατά 13,8%, με την αιτία του να εντοπίζεται στη διπλάσια αύξηση των εισαγωγών σε σχέση με την αντίστοιχη αύξηση των εξαγωγών.

## Απασχόληση στον κλάδο της Αγοροδιατροφής

Σύμφωνα με την Έρευνα Εργατικού Δυναμικού της ΕΛ.ΣΤΑΤ., ο κλάδος της Αγοροδιατροφής αποτελεί τον μεγαλύτερη εργοδότη της ελληνικής μεταποίησης. Για το 2011, 28% του εργατικού δυναμικού του συνόλου της απασχόλησης στη μεταποίηση εργαζόταν στον κλάδο Τροφίμων και Ποτών, ενώ σταδιακά μέχρι το 2017, το ποσοστό αυτό πλέον βρίσκεται στο 38%. Η σταθερή ανοδική τάση αυτού του δείκτη, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1, οφείλεται σε πρωταρχικά στη μείωση του συνολικού αριθμού των εργαζομένων στον κλάδο της μεταποίησης, και δευτερευόντως στην αύξηση του επιμέρους αριθμού εργαζομένων στον κλάδο της αγοροδιατροφής.



Διάγραμμα 4.1: Πλήθος εργατικού δυναμικού στον κλάδο της Αγοροδιατροφής και ποσοστό συμμετοχής στο σύνολο μεταποίησης. Πηγή: ΕΕΔ-ΕΛ.ΣΤΑΤ.

Συγκεκριμένα για το έτος 2017, ο κλάδος της μεταποίησης καταγράφει σημαντική άνοδο σε όρους απασχόλησης, κατά 3%, με τον κλάδο της αγοροδιατροφής να συνεισφέρει αυξάνοντας το εργατικό δυναμικό που απασχολεί κατά 7,5% ξεπερνώντας του 133 χιλ. εργαζόμενους.

Αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων στον κλάδο, το 73% (ΕΛ-ΣΤΑΤ, 2017) είναι απόφοιτοι γυμνασίου και λυκείου, ενώ για το 2011, ο δείκτης άγγιζε το 80%. Σε σχέση με το σύνολο της βιομηχανίας (70%) αλλά και της οικονομίας (55%) εν γένει, ο δείκτης είναι εμφανώς μεγαλύτερος, ενώ οι απόφοιτοι ΑΕΙ ή ΤΕΙ με μεταπτυχιακό ανέρχονται σε 18% επί του συνόλου. Το ποσοστό των μεταπτυχιακών σπουδών στις τάξεις των εργαζομένων έχει αντίστοιχα αυξηθεί από 1% (2011) σε 3% (2017), ενώ φαίνεται πως συγκριτικά με τη βιομηχανία τα αντίστοιχα ποσοστά είναι ελαφρώς υψηλότερα, με το 20% των εργαζομένων να είναι απόφοιτοι Πανεπιστημίου, ΤΕΙ και μεταπτυχιακοί για το 2017.



## 4.4 Βιο-οικονομία, Υγεία, Φάρμακο

### Οριοθέτηση του Τομέα

Ο κλάδος της υγείας αναφέρεται σε ένα μεγάλο φάσμα δραστηριοτήτων, και πολυδιάστατο. Δραστηριότητες γύρω από τον χώρο του φαρμάκου, των ιατρικών-οδοντιατρικών μηχανημάτων και εξοπλισμού, παροχής υπηρεσιών υγείας (νοσοκομεία, κέντρα υγείας, κέντρα αποκατάστασης, φυσικοθεραπευτήρια, ιατροί κ.α.), αλλά και φαρμακεία, ερευνητικοί φορείς και φορείς εκπαίδευσης απαρτίζουν τον εν λόγω κλάδο. Έτσι, ομαδοποιώντας τις δραστηριότητες του κλάδου, προκύπτει η εξής λίστα:

1. Καλλυντικά – Σαπούνια – Αρώματα
2. Φάρμακα και άλλα φαρμακευτικά προϊόντα (παραγωγή-εμπόριο)
3. Διαγνωστικά & ιατροτεχνολογικά προϊόντα
4. Υπηρεσίες Υγείας

Στον εν λόγω κλάδο περιλαμβάνονται οι δόμες Πρωτοβάθμιας, Δευτεροβάθμιας αλλά και Τριτοβάθμιας Φροντίδας Υγείας. Σε ό,τι αφορά στις δομές Πρωτοβάθμιας Φροντίδας Υγείας, υπάρχουν στην Ελλάδα περίπου 204 Κέντρα Υγείας, 1.500 Περιφερειακά Ιατρεία, ενώ στους δήμους διατηρούνται πάνω από 100 ακόμα σημεία και στον ιδιωτικό τομέα, δραστηριοποιούνται πάνω από 400 διαγνωστικά κέντρα. Σύμφωνα με τα ίδια στοιχεία της ΕΛ.ΣΤΑΤ (2016), λειτουργούν 280 δημόσια και ιδιωτικά θεραπευτήρια και κλινικές, εξ' αυτών τα 124 είναι δημόσια. Σε ό,τι αφορά στα φαρμακευτικά προϊόντα, στην Ελλάδα επιχειρούν 106 φαρμακευτικές εταιρίες εκ των οποίων οι 70 είναι θυγατρικές πολυεθνικών. Ενδιάμεσες επιχειρήσεις όπως φαρμακαποθήκες και συνεταιριστικές οργανώσεις φαρμακείων επίσης συγκαταλέγονται στον ευρύτερο κλάδο, και για το 2017 στη Ελλάδα λειτούργησαν 128 τέτοιες.

Ιδιαίτερα μεγάλος είναι ο αριθμός των φαρμακείων στην ελληνική αγορά, ειδικά σε σύγκριση με την Ευρωπαϊκή Ένωση. Στην Ελλάδα, αντιστοιχούν 96 φαρμακεία ανα 100.000 κατοίκους περίπου, ενώ ο αντίστοιχος μέσος όρος είναι 31 φαρμακεία ανά 100.000 κατοίκους, με τον συνολικό αριθμό να ανέρχεται σε 10.420 φαρμακεία για το 2017 (ΕΛ.ΣΤΑΤ.).

### Διαρθρωτικά στοιχεία και Εξαγωγές

Στα 10,2 δις € εκτιμάται η συνολική αξία παραγωγής για την Ελλάδα το 2016, η οποία αναλύεται σε 1,4 δις € για φάρμακα και 8,8 δις € για τις ιατρικές υπηρεσίες. Άλλα στοιχεία όπως η ακαθάριστη αξία παραγωγής αντιστοιχεί στο 0,5% επί του συνόλου στην Ελλάδα, ενώ των ιατρικών υπηρεσιών στο 3,2%. 2,2% της συνολικής ακαθάριστης αξίας παραγωγής των φαρμακευτικών προϊόντων για το 2016 αντιστοιχεί στα φαρμακευτικά προϊόντα, ενώ το αντίστοιχο των ιατρικών υπηρεσιών αντιστοιχεί στο 14,2%.

Ο κλάδος υγείας-φαρμάκου, εκτιμάται να συνεισφέρει κατά 4,3% της συνολικής προστιθέμενης αξίας της ελληνικής οικονομίας, και συγκεκριμένα στα 6,58 δις € (μείωση κατά 48% σε σχέση με το 2008). Επιπλέον, για τα φαρμακευτικά προϊόντα η προστιθέμενη αξία διαμορφώνεται στα 510 εκ €, ήτοι στο 0,34% επί του συνόλου της ελληνικής οικονομίας,

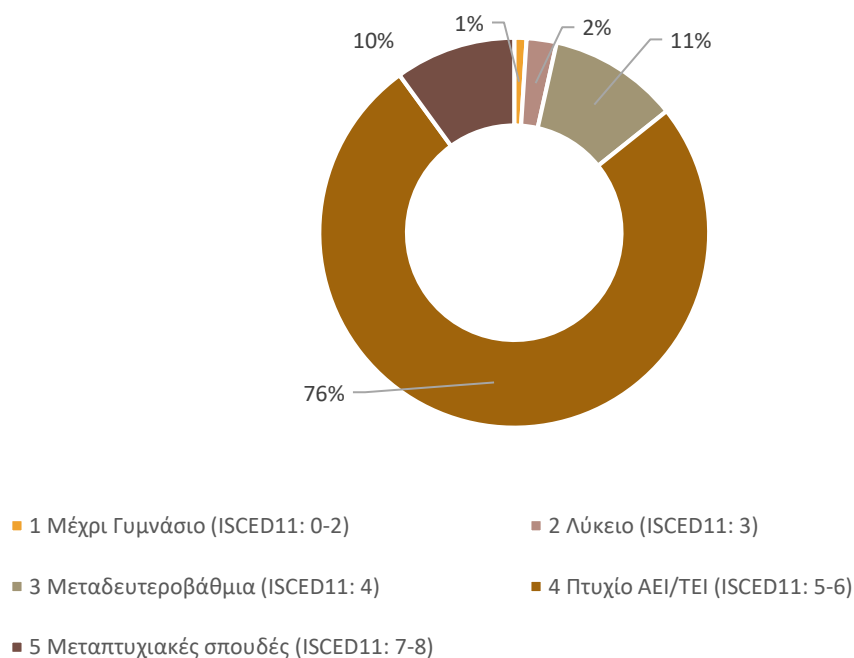
ενώ για τις ιατρικές υπηρεσίες σε 6 δις € (50% συρρίκνωση σε σχέση με 2008), με το αντίστοιχο ποσοστό να ανέρχεται στο 4,0%.

Σε ό,τι αφορά στις εξαγωγές, αυτές αφορούν αποκλειστικά τις επιχειρήσεις παραγωγής φαρμάκου. Με το εμπορικό έλλειμμα να διαμορφώνεται στο -1,8 δις €, για το 2017 καταγράφεται αύξηση των εξαγωγών κατά 5,7% και παράλληλη μείωση των εισαγωγών κατά 3,6%. Επί του συνόλου των εξαγωγών, τα φαρμακευτικά προϊόντα ανέρχονται στο 4,2% για το 2016, με τον κλάδο να βρίσκεται στην 4<sup>η</sup> θέση στον τομέα της μεταποίησης.

### Απασχόληση στον κλάδο της Υγείας

Στον ευρύτερο τομέα της υγείας, η συνολική απασχόληση στον κλάδο για την Ελλάδα το 2017 ανέρχεται στους 209 χιλ. εργαζόμενους, νούμερο κατά 2,2% αυξημένο σε σχέση με το 2016, και αντιπροσωπεύει το 5,7% του εργατικού δυναμικού της χώρας. Στον τομέα, παρουσιάζεται έντονη διαφοροποίηση ανάμεσα στα επιμέρους ποσοστά μεταξύ ανδρών και γυναικών συγκριτικά με αυτά των χωρών της Ε.Ε., με του άνδρες να αντιστοιχούν στο 2,04% (σε σχέση με το 1,67% της ΕΕ), ενώ οι γυναίκες στο 3,64% (σε σχέση με το 4,90% της ΕΕ).

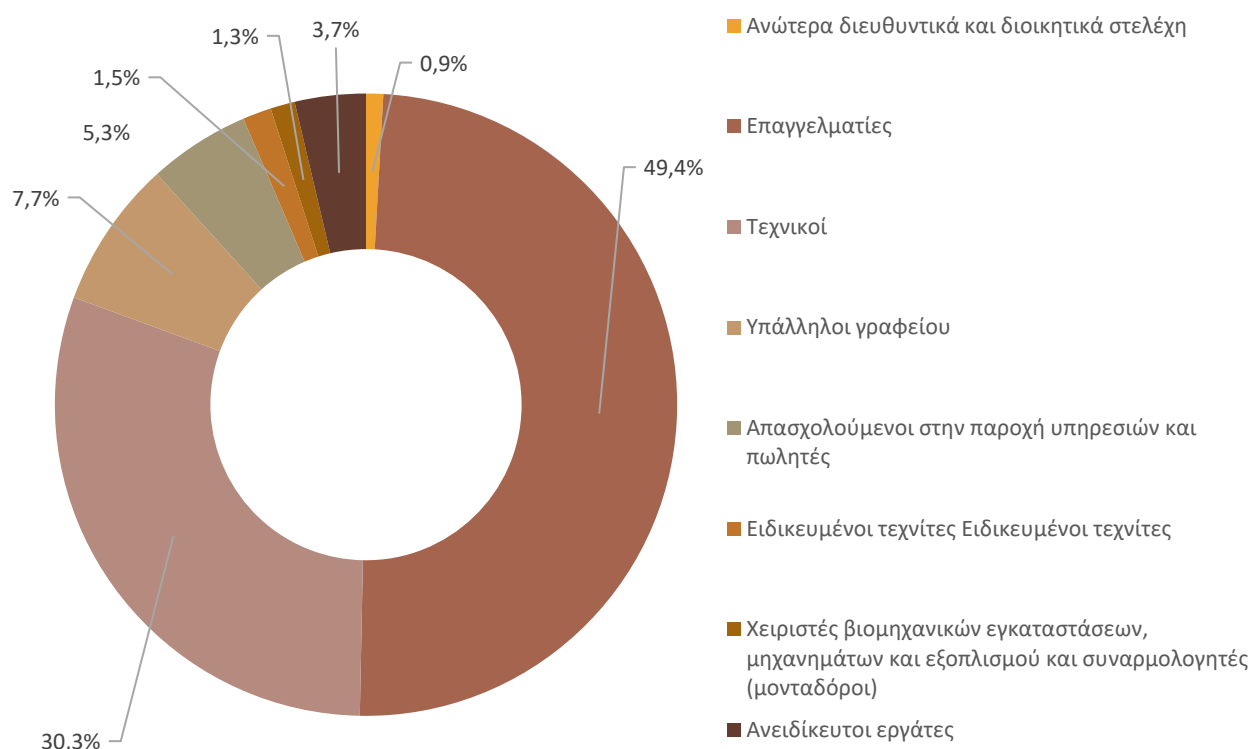
Το μορφωτικό επίπεδο του εργατικού δυναμικού του κλάδου της Υγείας είναι κατά γενική ομολογία υψηλό, με την πλειοψηφία των εργαζομένων να είναι απόφοιτοι ανώτερη ή ανώτατης εκπαίδευσης. Όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα, μόνο ένα 15% περίπου δεν είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ τουλάχιστον, ενώ μόνο το 3% αντιστοιχεί σε αποφοίτους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.



Διάγραμμα 4.2: Διάρθρωση απασχολούμενων στον τομέα Υγεία ανά επίπεδο εκπαίδευσης, Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ-ΕΕΔ, Επεξεργασία στοιχείων: IOBE



Σε ό,τι αφορά στην επαγγελματική διάρθρωση του τομέα, όπως είναι διακριτό και από το παρακάτω διάγραμμα 4.4 της ΕΛΣΤΑΤ-ΕΕΔ, οι επαγγελματίες και οι τεχνικοί στον κλάδο αποτελούν περίπου το 80% του εργατικού δυναμικού. Ο τομέας συγκεντρώνει ιδιαίτερα μεγάλο ποσοστό σε σχέση με αυτό του συνόλου της οικονομίας (19,4%) σε ό,τι αφορά στους επαγγελματίες, ενώ αυξημένο είναι και το ποσοστό σε σχέση με τους τεχνικούς.



Διάγραμμα 4.3: Διάρθρωση Απασχόλησης στον τομέα της Υγείας, πηγή: ΕΛΣΤΑΤ-ΕΕΔ

Σε όρους εξειδίκευσης, ο κλάδος της Υγείας συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ποσοστό εξειδικευμένου προσωπικού, και συγκεκριμένα περίπου 80%, την ίδια στιγμή που το αντίστοιχο ποσοστό της βιομηχανίας ανέρχεται σε 18,3% και οικονομίας εν γένει στο 30,2%.

Παρατηρείται πως το μεγαλύτερο ποσοστό (38,6%) των επιχειρήσεων στον κλάδο απαριθμεί περισσότερους από 50 εργαζόμενους, σημειώνοντας το υψηλότερο ποσοστό συγκριτικά με τη βιομηχανία αλλά και την οικονομία, ενώ οι μικρές επιχειρήσεις (>10 άτομα) συγκεντρώνουν επίσης σημαντικό μερίδιο (33,9%). Παράλληλα, το 79,5% των εργαζομένων του κλάδου είναι μισθωτοί, ενώ 9 στους 10 εργαζόμενους είναι πλήρους απασχόλησης. Οι επιχειρήσεις του κλάδου δραστηριοποιούνται κατά συντριπτική πλειοψηφία σε αστικές περιοχές, με μόνο το 7,7% να βρίσκεται σε αγροτικές περιοχές.

## 4.5 Δομικά Υλικά και Μέταλλα

### *Οριοθέτηση του Τομέα*

Όντας παραδοσιακά κομμάτι του ευρύτερου τομέα των Κατασκευών καθώς παρέχουν τις βασικές πρώτες ύλες για την Κατασκευή Κτηρίων, οι δραστηριότητες του τομέα επεκτείνονται και στις εξαγωγές υλικών. Οι κλάδοι που αποτελούν τον εν λόγω τομέα είναι: ο κλάδος εξόρυξης (άργιλος βωξίτης και λίθοι είναι τα κυρίως προϊόντα), της μεταποίησης (παραγωγή τσιμέντου, αλουμινίου, και οι μεταλλικές κατασκευές), των κατασκευών, οι κλάδοι Αρχιτεκτόνων και Μηχανικών αλλά και ο κλάδος διαχείρισης ακίνητης περιουσίας.

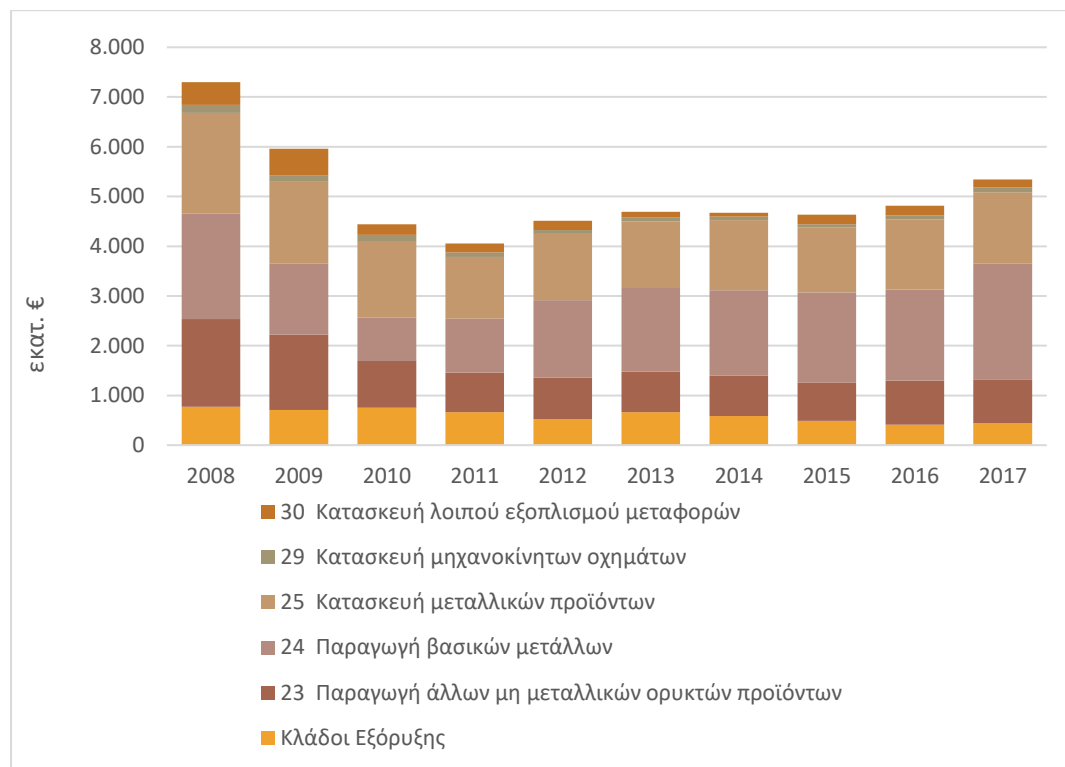
Η παρούσα εργασία εστιάζει κυρίως στους βιομηχανικούς κλάδους, δηλαδή στις εξωρύξεις αλλά και τη μεταποίηση. Οι μεταποιητικοί κλάδοι αποτελούνται κυρίως από τους κωδικούς (κατά ΣΤΑΚΟΔ-08) 23 (Παραγωγή άλλων μη μεταλλικών ορυκτών προϊόντων), 24 (Παραγωγή βασικών μετάλλων) και 25 (Κατασκευή μεταλλικών προϊόντων).

Από το σύνολο των 13,8 χιλ. επιχειρήσεων (ΕΛ-ΣΤΑΤ, 2016), οι μεταποιητικοί κλάδοι 23-25 ανέρχονται σε περίπου 10,0 χιλ. Πιο συγκεκριμένα, ο κλάδος Κατασκευής Μεταλλικών Προϊόντων (Κλάδος 25), ήταν ο πιο πολυπληθής σε νομικά πρόσωπα, με 6.396 νομικά πρόσωπα το 2016.

### *Διαρθρωτικά Στοιχεία και Εξαγωγές*

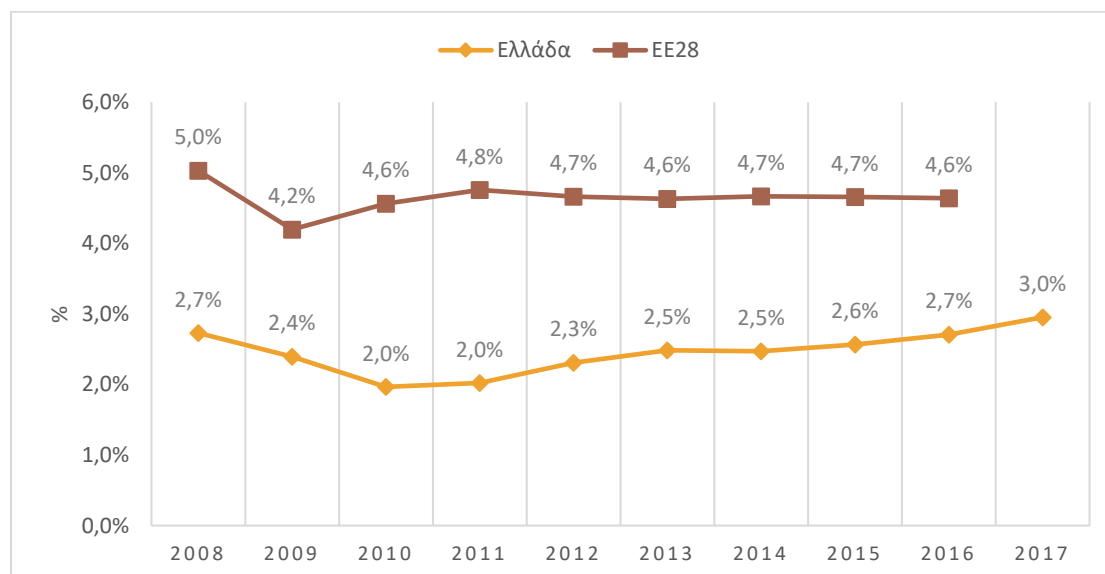
Σε όρους ακαθάριστης αξίας παραγωγής, η συνεισφορά του τομέα το 2017 ανέρχεται σε περίπου 12,9 δισεκ. €. Σε σχέση με το 2016, η αύξηση ανέρχεται σε 11,7%, ενώ πιο συγκεκριμένα, το μεγαλύτερο μερίδιο προέρχεται από τον κλάδο 24 (Παραγωγή Βασικών Μετάλλων), με δημιουργία αξίας περί τα 5,9 δισεκ. €, ενώ ακολουθεί ο κλάδος 25 (Κατασκευή Μεταλλικών Προϊόντων) με 3,4 δισεκ. €. Η μεγαλύτερη αύξηση σε σχέση με το 2016, έχει καταγραφεί από τον κλάδο Βασικών Μετάλλων (26,3%).

Αναφορικά με την ακαθάριστη προστιθέμενη αξία του ευρύτερου τομέα, αυτή ανέρχεται για το 2017 στα 5,3 δισεκ. €, αποτελώντας το 3,0% της συνολικής προστιθέμενης αξίας της ελληνικής οικονομίας, αλλά και το 22,7% της συνολικής Βιομηχανίας. (διάγραμμα 4.5)



Διάγραμμα 4.4: Ακαθάριστη προστιθέμενη αξία κατά επιμέρους κλάδο του τομέα Δομικών Υλικών και Μετάλλων, πηγή: ΕΛΣΤΑΤ-ΕΕΔ

Σε σχέση με τον ευρωπαϊκό ΜΟ, ο τομέας Δομικών Υλικών και Μετάλλων καταγράφει σταθερά χαμηλότερα μερίδια σε όρους ΑΠΑ. Συγκεκριμένα για το 2016, ενώ ο δείκτης για την ΕΕ28 ανέρχεται σε 4,6%, στην Ελλάδα μόλις το 2,7% της συνολικής ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας προέρχεται από τις δραστηριότητες του εν λόγω τομέα (διάγραμμα 4.6).

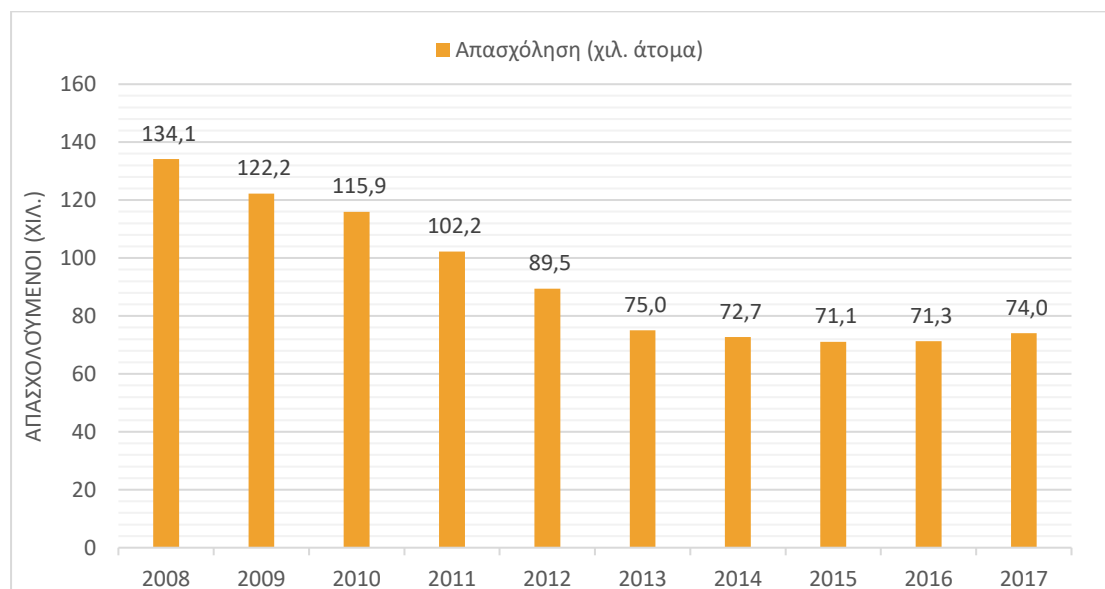


Διάγραμμα 4.5: Μερίδιο Ακαθάριστης Προστιθέμενης Αξίας Δομικών Υλικών και Μετάλλου ως % του ΑΕΠ, πηγή: EUROSTAT

Σε ό,τι αφορά τις εξαγωγές του τομέα, αυτές ανήλθαν στα 4,6 δισεκ. € για το 2017, ενώ το 2016 σε 3,9 δισεκ. €. Επί του συνόλου, αυτές ανέρχονται στο 18% των εξαγωγών της Βιομηχανίας της ελληνικής οικονομίας, ενώ πρό κρίσης, άγγιζαν το 24,1%.

## Απασχόληση

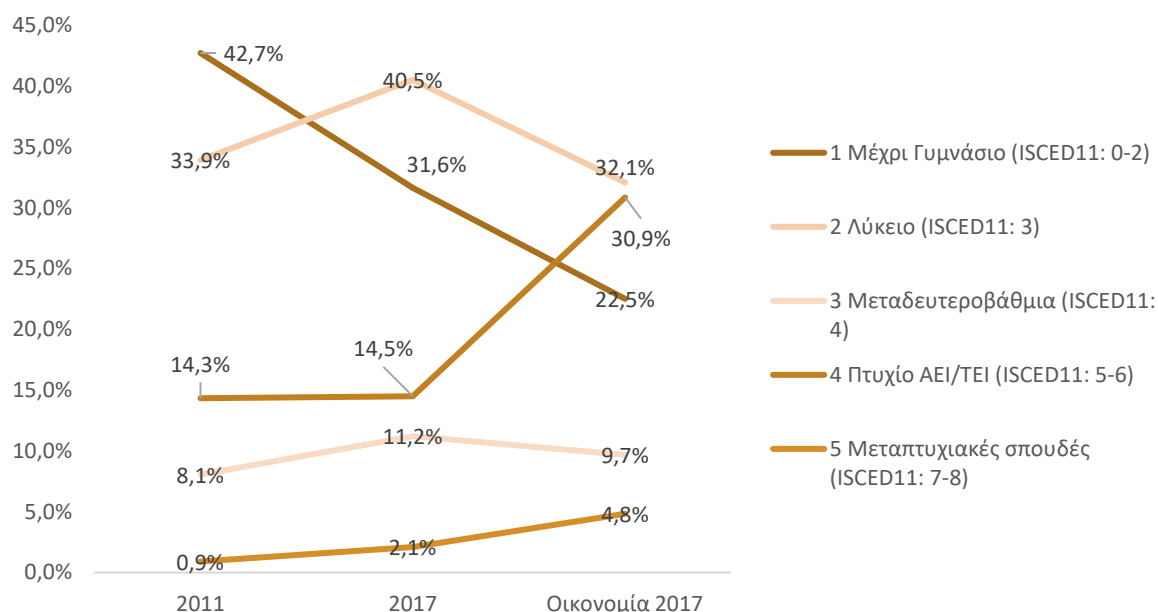
Η συνολική απασχόληση στον ευρύτερο τομέα των Δομικών Υλικών και Μετάλλων, διαμορφώθηκε για το 2017 σε 74,0 χιλ. εργαζομένους. Ακολουθώντας το γενικότερο ρεύμα αύξησης της απασχόλησης, και ο εν λόγω τομέας σημείωσε άνοδο κατά 3,8%, ενώ το προηγούμενο έτος είχε ήδη ξεκινήσει η ανοδική του πορεία (0,3%).



Διάγραμμα 4.6: Απασχόληση στον κλάδο Δομικών Υλικών και Μετάλλων, πηγή: ΕΛ-ΣΤΑΤ, ΕΕΔ

Συνολικά, ο κλάδος κατά την περίοδο 2008-2015 έχει δεχθεί ιδιαίτερα μεγάλο πλήγμα σε όρους απασχόλησης, με τη συνολική μεταβολή να ανέρχεται σε 63,0 χιλ. θέσεις εργασίας (περίπου το 47%). Η ανάκαμψη που γνώρισε ο τομέας για τη διετία 2016-7, δεν ήταν επαρκής για την επιστροφή της συνεισφοράς του τομέα στα προ κρίσης επίπεδα, διαμορφώνοντας το μερίδιο του στην απασχόληση της Βιομηχανίας γενικότερα στο 17,3% το 2017, ενώ το 2008 αντίστοιχα βρισκόταν στο 21,4%. Για την ΕΕ28, ο αντίστοιχος δείκτης ανέρχεται σε περίπου 28,2% (2017), και παραμένει σχεδόν αμετάβλητος κατά τη διάρκεια των τελευταίων 10 ετών.

Αναφορικά με τη διάρθρωση των απασχολούμενων στον κλάδο, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι έντονες μεταβολές στο επίπεδο μόρφωσης. Συγκεκριμένα, όπως φαίνεται και από το παρακάτω διάγραμμα 4.8, το ποσοστό των αποφοίτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης έχει υπερδιπλασιαστεί μέσα στην προς εξέταση περίοδο, από 15,2% σε 35,7%. Αντίστοιχα, τα ποσοστά των αποφοίτων γυμνασίου και λυκείου εντοπίζονται σε ιδιαίτερα μικρότερα ποσοστά σε σχέση με το 2011 (από 76,6% σε 54,6%), αναδεικνύοντας την ανάγκη του κλάδου σε προσωπικό μεγαλύτερης έντασης γνώσης.



Διάγραμμα 4.7: Μορφωτικό Επίπεδο Εργαζομένων στον τομέα Δομικών Υλικών και Μετάλλων, Πηγή:

## 4.6 Ενέργεια

### Οριοθέτηση του Τομέα

Με τον τομέα της ενέργειας να είναι θεμελιώδης για την οικονομική ανάπτυξη παγκοσμίως, αλλά και την παροχή βασικών δυνατοτήτων στην κοινωνία, η αποτελεσματικότερη χρήση της ενέργειας έχει οριστεί ως βασικός στόχος στην πολιτική που διέπει τα κράτη της ΕΕ. Η εύρεση τρόπων και μεθόδων -οικονομικά εύρωστων- για την αξιοποίηση της ενέργειας, συνδέεται άμεσα με την ανταγωνιστικότητα της ευρωπαϊκής βιομηχανίας, αλλά και την ανάγκη για εξορθολογισμό της περιβαλλοντικής επίπτωσης του τομέα.

Σε αυτή την κατεύθυνση κινούνται και οι ενεργειακοί στόχοι των ευρωπαϊκών πολιτικών, στοχεύοντας κυρίως στην ενίσχυση της ασφάλειας του ενεργειακού συστήματος, της απρόσκοπτης πρόσβασης σε ενέργεια σε ανταγωνιστικές τιμές, αλλά και στη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας από μη ανανεώσιμες πηγές.

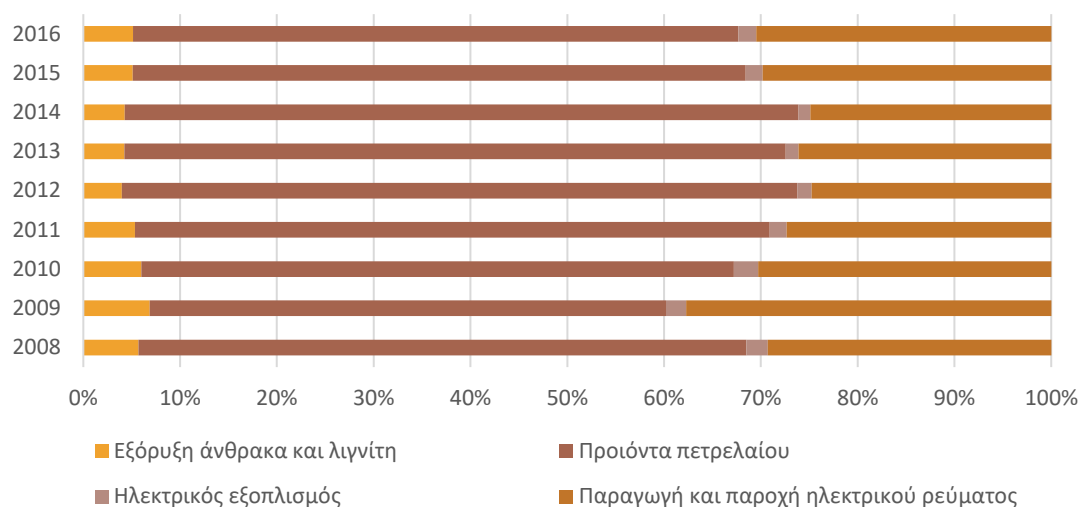
Ο ενεργειακός τομέας συνεισφέρει σημαντικά σε όλους τους τομείς και τις πτυχές της κοινωνίας, αλλά και η συνεισφορά του σε όρους προστιθέμενης αξίας μέσω της παραγωγικής και εμπορικής δραστηριότητάς του είναι εξίσου σημαντική. Στην παρούσα εργασία, το οικοσύστημα της ενέργειας περιλαμβάνει τους εξής κλάδους:

- εξόρυξη καυσίμων (λιθάνθρακας, λιγνίτης, αργό πετρέλαιο),
- παραγωγή σχετικών παραπροϊόντων,
- κατασκευή μονάδων κινητήρων, ηλεκτρικών στηλών (μπαταρίες),
- παραγωγή και διάθεση ηλεκτρικού ρεύματος αλλά και φυσικού αερίου

Σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ (2016), το οικοσύστημα της ενέργειας -έτσι όπως ορίζεται- περιλαμβάνει 7,5 χιλ. επιχειρήσεις με περίπου 41,4 χιλ. θέσεις πλήρους απασχόλησης.

### Διαρθρωτικά Στοιχεία και Εξαγωγές

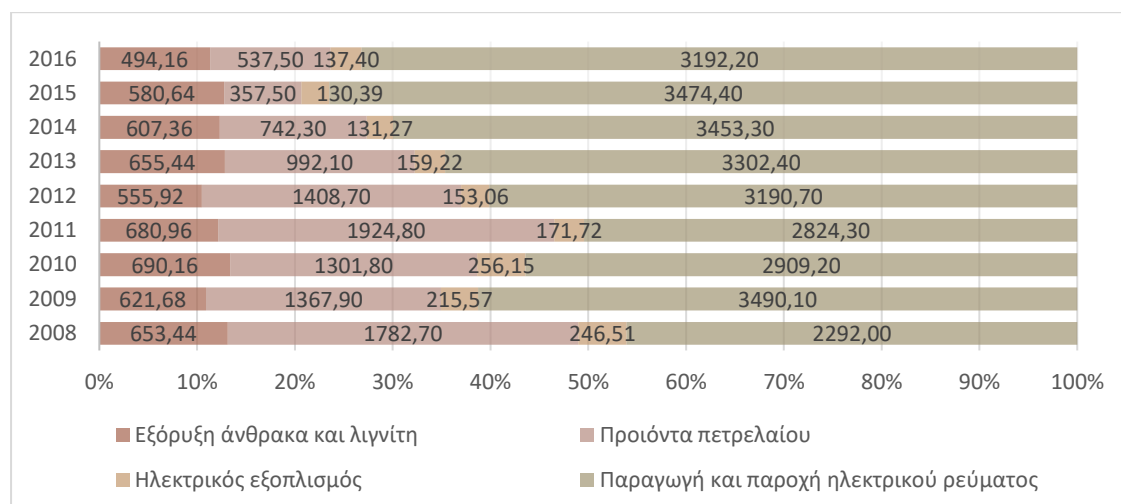
Σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία της Eurostat (2016), η συνολική αξία παραγωγής στον τομέα εκτιμήθηκε σε 18,7 δισεκ. €, δηλαδή περίπου στο 6,9% της συνολικής ακαθάριστης αξίας παραγωγής της ελληνικής οικονομίας. Η διύλιση πετρελαίου αποτελεί παραδοσιακά τον κλάδο με τη μεγαλύτερη συνεισφορά σε όρους αξίας παραγωγής, με 11,7 δισεκ. € για το 2016, ενώ ακολουθούν η παραγωγή και διανομή ηλεκτρικού ρεύματος (5,7 δισεκ. € για το 2016) και η εξόρυξη λιγνίτη και λοιπών ορυκτών καυσίμων (0,9 δισεκ. €).



Διάγραμμα 4.8: Μερίδιο των επιμέρους κλάδων στην ακαθάριστη αξία παραγωγής του οικοσυστήματος Ενέργειας, πηγή: EUROSTAT

Σε όρους κύκλου εργασιών, ο τομέας της ενέργειας ξεπέρασε τα 31 δισεκ. € για το 2016 (ΕΛΣΤΑΤ), με τον κλάδο παραγωγής προϊόντων διύλισης πετρελαίου να ξεπερνά τα 12,5 δισεκ. € (39,9% του τομέα), ενώ ακολούθησε ο κλάδος παραγωγής ηλεκτρικού ρεύματος με 10,5 δισεκ. € (33,7% του τομέα) και η διανομή και το εμπόριο ηλεκτρικού ρεύματος με 6,1 δισεκ. € (19,6%). Οι υπόλοιποι κλάδοι είχαν αρκετά μικρότερη συνεισφορά (λιγότερο από 300 χιλ. €).

Αναφορικά με την προστιθέμενη αξία του οικοσυστήματος της ενέργειας, αυτή διαμορφώνεται στα 4,3 δισεκ. € για το 2016, αποτελώντας το 2,9% της συνολικής προστιθέμενης αξίας της ελληνικής οικονομίας. (ΕΛΣΤΑΤ), με τον κλάδο της διανομής και παραγωγής ηλεκτρικού ρεύματος να είναι αυτός με την υψηλότερη προστιθέμενη αξία (3,2 δισεκ. €, δηλαδή 74,4% επί του τομέα συνολικά) (διάγραμμα 4.10).



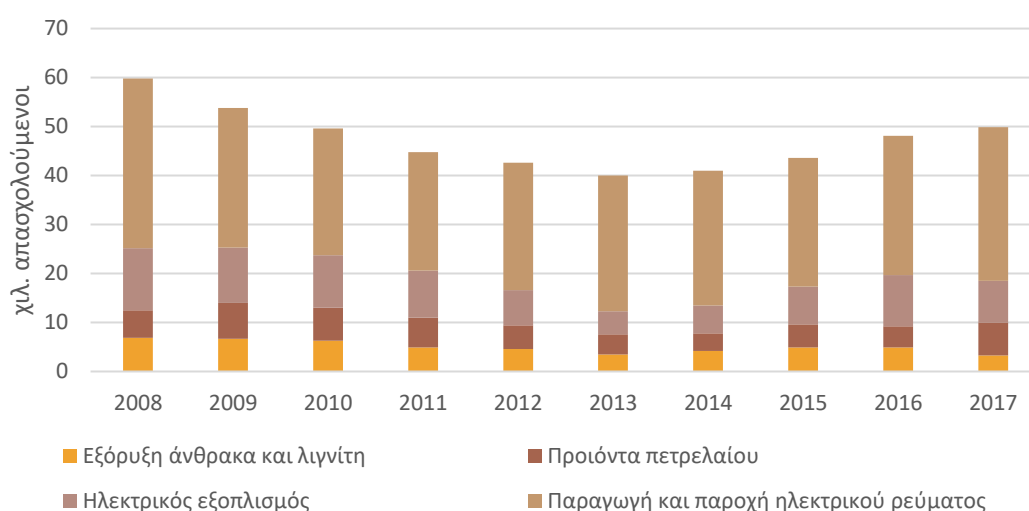
Διάγραμμα 4.9: Μεριδίο των επιμέρους κλάδων στην προστιθέμενη αξία του οικοσυστήματος Ενέργειας, πηγή: EUROSTAT

## Απασχόληση

Το ευρύτερο οικοσύστημα της ενέργειας -έτσι όπως ορίστηκε για τις ανάγκες της μελέτης- διαρμολώνεται το 2017 σε 49,9 χιλ. εργαζομένους, ήτοι στο 11,7% των απασχολούμενων του ευρύτερου τομέα της μεταποίησης. Σε σχέση με παλαιότερα, το οικοσύστημα της ενέργειας φαίνεται να ενισχύει το μερίδιό του, έχοντας γνωρίσει αύξηση περίπου 2% σε σχέση με το 2008, όπου ο αντίστοιχος δείκτης εντοπιζόταν στο 9,6%. (ΕΛΣΤΑΤ)

Επί του συνόλου, το οικοσύστημα παρέχει περίπου το 1,3% των θέσεων εργασίας της ελληνικής οικονομίας, με το ποσοστό αυτό να μη διαφοροποιείται αισθητά κατά την περίοδο 2008-2017. Στην ΕΕ28, ο αντίστοιχος δείκτης διαμορφώνεται ελαφρώς υψηλότερα, στο 1,6%.

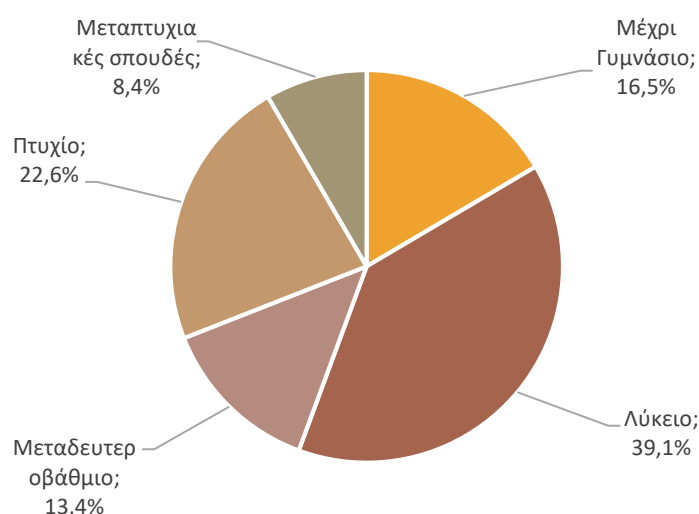
Η απασχόληση στο οικοσύστημα έχει αυξηθεί κατά 3,7% σε σχέση με το προηγούμενο έτος, ενώ ακολουθεί τη συμπεριφορά της οικονομίας γενικότερα, γνωρίζοντας μείωση κατά τα πρώτα χρόνια της κρίσης (2009-2011), έπειτα με ηπιότερους ρυθμούς μέχρι το 2013, και πλέον η ανάκαμψη είναι γεγονός, χωρίς όμως να επιτυγχάνονται τα επίπεδα προ κρίσης.



Διάγραμμα 4.10: Εξέλιξη της διάρθρωσης της απασχόλησης στο οικοσύστημα Ενέργειας, Πηγή: Eurostat

Αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων, δεδομένου ότι σημαντικό τμήμα των επαγγελματικών αναγκών του οικοσυστήματος αναφέρεται σε χειρωνακτικά επαγγέλματα χαμηλότερης εξειδίκευσης, το 39,1% των εργαζομένων είναι απόφοιτοι Λυκείου, το οποίο σε συγκεκριμένους κλάδους μειώνεται περαιτέρω και αντικαθίσταται από αποφοίτους Γυμνασίου. Σε πλήθος, ακολουθούν οι πτυχιούχοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με 22,6% (ΑΕΙ/ΤΕΙ) και οι απόφοιτοι Γυμνασίου (16,5%). Το 13,4% των απασχολούμενων έχει κάποια τεχνική ειδικότητα πιστοποιημένη από ιδρύματα μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Μεταπτυχιακές σπουδές εντοπίζονται μόνο στο 8,4% του συνόλου των απασχολούμενων. (ΕΛΣΤΑΤ)

Συγκριτικά με τη μεταποίηση, οι εργαζόμενοι στο οικοσύστημα της ενέργειας φαίνεται αν είναι αρκετά πιο εξειδικευμένοι, αφού ξεπερνούν σε ποσοστό το ΜΟ της μεταποίησης σε πτυχιούχους ΑΕΙ/ΤΕΙ, κατόχους Μεταπτυχιακού Διπλώματος και αποφοίτους μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.



Διάγραμμα 4.11: διάρθρωσης εκπαίδευσης απασχολούμενων στο οικοσύστημα Ενέργειας, Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, ΕΕΔ



## 4.6 Εφοδιαστική Αλυσίδα (Logistics) και Μεταφορές

### Οριοθέτηση του Οικοσυστήματος

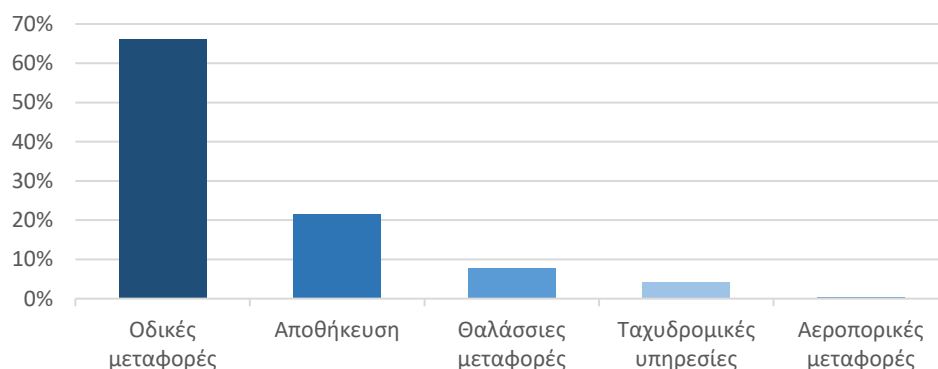
Με τον τομέα της Εφοδιαστικής Αλυσίδας να αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους στην ελληνική και παγκόσμια οικονομία, αφενός λόγω της θεμελιώδους σημασίας του και αφετέρου λόγω του μεγάλου περιθωρίου ανάπτυξης του, η μελέτη του είναι ιδιαίτερα σημαντική για τις ανάγκες της παρούσης εργασίας.

Οι κλάδοι που συμπεριλαμβάνονται με τη συγκεκριμένη μεθοδολογική προσέγγιση είναι:

- Οι μεταφορές (χερσαίες, θαλάσσιες και αεροπορικές),
- Η αποθήκευση,
- Οι ταχυμεταφορές και
- Οι άλλες δραστηριότητες που είναι συναφείς με τις μεταφορές

Το οικοσύστημα εμπεριέχει πρακτικά το σύνολο των δραστηριοτήτων που αφορούν στην διαχείριση του εφοδιασμού μιας επιχείρησης ή αγοράς, και περιλαμβάνει δραστηριότητες μεταφοράς πρώτων υλών, τελικών εμπορευμάτων αλλά και ενδιάμεσων.

Οι επιχειρήσεις για το 2016 του τομέα ανέρχονται σε 2,6 χιλ., με το ποσοστό που δραστηριοποιείται στις οδικές μεταφορές να ξεπερνούν το 65% (διάγραμμα 4.13).



Διάγραμμα 4.12: Καταμερισμός επιχειρήσεων στον τομέα logistics-μεταφορές ανά κλάδο δραστηριότητας, 2016 Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

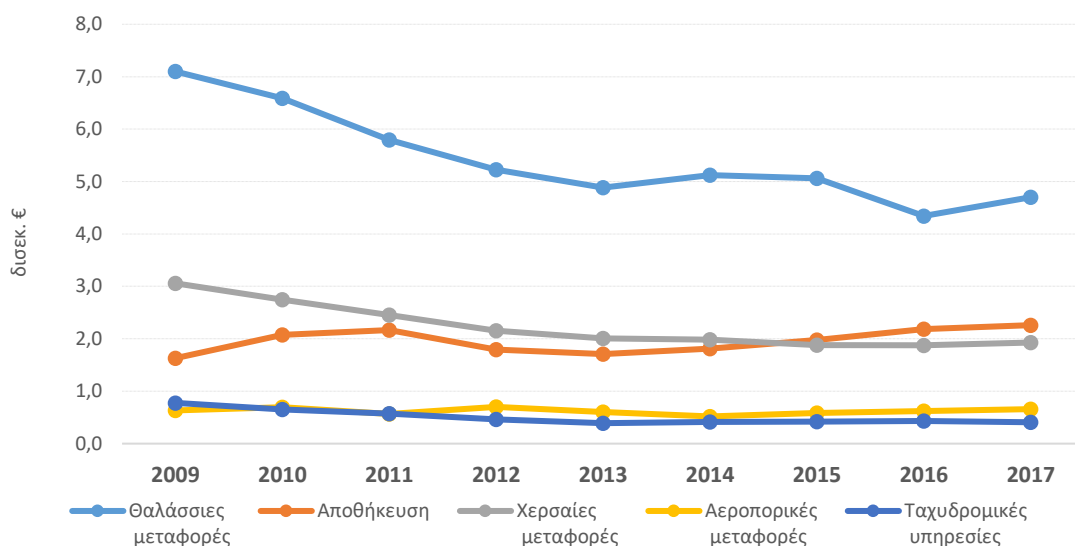
### Βασικά Στοιχεία

Σε όρους ακαθάριστης αξίας παραγωγής, το οικοσύστημα της εφοδιαστικής αλυσίδας εκτιμάται σε 11,2 δισεκ. €, ενώ ο κύκλος εργασιών περί τα 12 δισεκ. €. Μεταξύ των επιμέρους κλάδων που το απαρτίζουν, μεγαλύτερο μερίδιο προέρχεται από τον κλάδο της Αποθήκευσης, ενώ ακολουθούν οι Οδικές Μεταφορές.

Ιδιαίτερη διαφοροποίηση σε σχέση με τα υπόλοιπα οικοσυστήματα έχει εντοπιστεί σε ό,τι αφορά στη συμπεριφορά της εφοδιαστικής αλυσίδας κατά τα χρόνια της οικονομικής ύφεσης. Η δραστηριότητα του κλάδου της αποθήκευσης σε όρους ακαθάριστης αξίας

παραγωγής το 2016 (ΕΛΣΤΑΤ) σχεδόν διπλασιάστηκε με το 2009, ενώ την τετραετία 2013-2016 σημειώθηκε άνοδος με μέσο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης 21%.

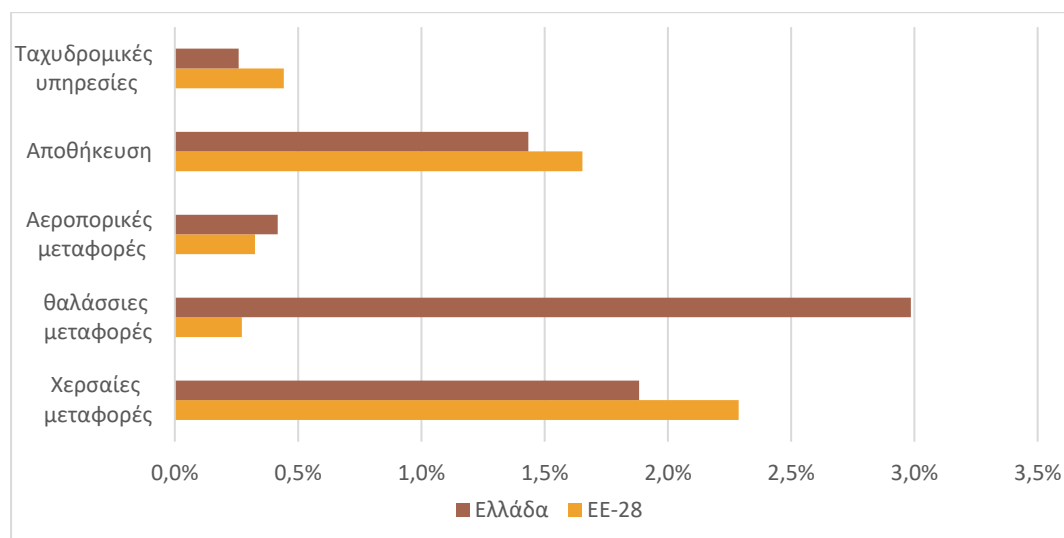
Σε όρους ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας, ο κλάδος εφοδιαστικής αλυσίδας και μεταφορών, εκτιμάται στα 9,96 δισεκ. €, αποτελώντας έτσι, το 6,3% επί του συνόλου της προστιθέμενης αξίας της ελληνικής οικονομίας. Στο παρακάτω διάγραμμα 4.14, παρουσιάζεται το μερίδιο της ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας του εκάστοτε κλάδου του ευρύτερου τομέα.



Διάγραμμα 4.13: Μερίδιο της ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας των επιμέρους κλάδων του ευρύτερου οικοσυστήματος, 2008-2017, πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

Ο κλάδος της εφοδιαστικής αλυσίδας έχει γνωρίσει συρρίκνωση κατά 25% σε όρους προστιθέμενης αξίας σε σχέση με το 2009, χωρίς να έχει διαφοροποιηθεί το μερίδιό του επί του συνολικού δείκτη της ελληνικής οικονομίας. Αυτή η κάμψη οφείλεται κατά κύριο λόγο στην κάμψη των θαλάσσιων μεταφορών, στις οποίες παρατηρείται μείωση ανώτερη των 2 δισεκ. € σε όρους προστιθέμενης αξίας. Οι υπόλοιποι επιμέρους κλάδοι δεν έχουν γνωρίσει εξίσου μεγάλη διαφοροποίηση, εκτός από αυτόν των χερσαίων μεταφορών, που έχει υποστεί μείωση από τα 3 δισεκ. € περίπου σε 2 δισεκ. €.

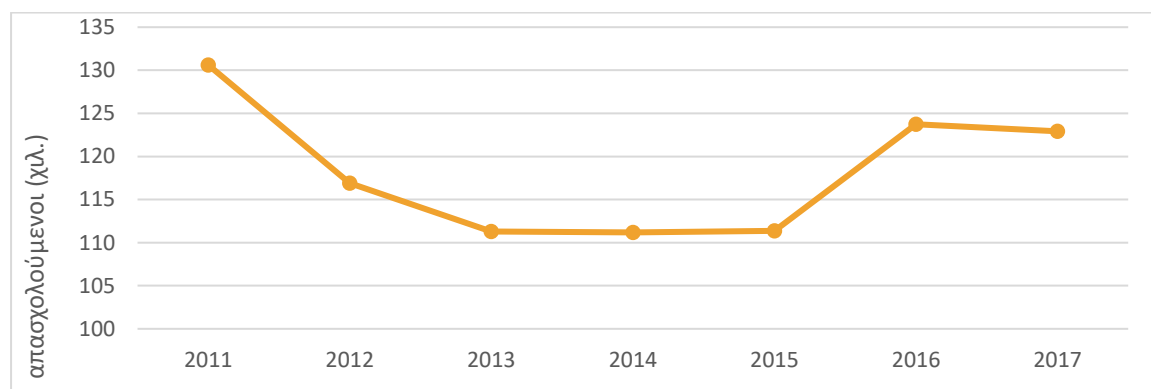
Σε σχέση με την ΕΕ28, η γεωγραφική θέση της χώρας καθιστά τη ναυτιλία αρκετά σημαντικότερη από τον ευρωπαϊκό ΜΟ. Στους υπόλοιπους επιμέρους κλάδους οι διαφοροποιήσεις είναι μικρές, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 4.15.



Διάγραμμα 4.14: Συνεισφορά του ευρύτερου τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδας στο σύνολο της ΑΠΑ της οικονομίας στην Ελλάδα και την ΕΕ-28, πηγή: Eurostat

## Απασχόληση

Στον τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδας η συνολική απασχόληση διαμορφώνεται για το 2017 στους 122,9 χιλ. εργαζομένους. Γενικότερα την τριετία 2015-2017 οι τάσεις είναι ανοδικές, με τη σημαντικότερη διαφοροποίηση να προκύπτει ανάμεσα στο 2016 και 2015, όποτε και η απασχόληση γνώρισε αύξηση κατά 11% περίπου (12,4 θέσεις εργασίας). (διάγραμμα 4.16)

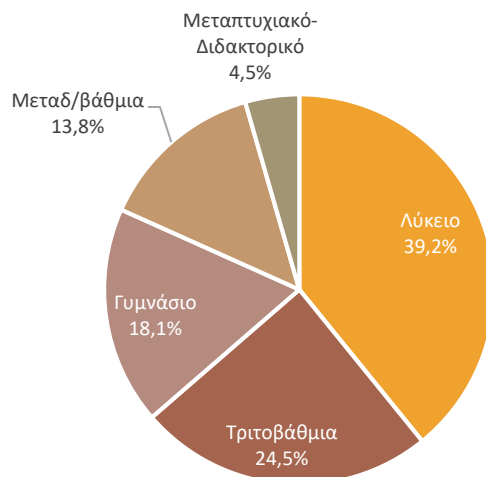


Διάγραμμα 4.15: Εξέλιξη απασχόλησης στον τομέα logistics-μεταφορές, 2011-2017, πηγή: ΕΛΣΤΑΤ-ΕΕΔ

Το οικοσύστημα της εφοδιαστικής αλυσίδας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην απασχόληση γενικότερα, απασχολώντας περίπου το 10% των εργαζομένων του ευρύτερου κλάδου της μεταποίησης.

Ο μεγαλύτερος εργοδοτικός κλάδος είναι αυτός των υποστηρικτικών δραστηριοτήτων μεταφορών με 29,1% αλλά και των θαλάσσιων μεταφορών επιβατών με 23,7%. Έπεται ο κλάδος των οδικών μεταφορών εμπορευμάτων με 20,5%, των ταχυδρομικών δραστηριοτήτων με 8,7%, και των αεροπορικών μεταφορών επιβατών με 6,1%. Οι υπόλοιποι επιμέρους κλάδοι απασχολούν <3% έκαστος, του συνολικού εργατικού δυναμικού του οικοσυστήματος. (ΕΛΣΤΑΤ)

Αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο των απασχολούμενων στον ευρύτερο τομέα των logistics, ένα ιδιαίτερα σημαντικό ποσοστό είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (30% σχεδόν) ενώ το 5% περίπου είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού διπλώματος. (Διάγραμμα 4.17)



Διάγραμμα 4.16: Διάθρωση απασχολούμενων στον τομέα logistics-μεταφορές ανά επίπεδο εκπαίδευσης, 2017, πηγή: ΕΛΣΤΑΤ-ΕΕΔ

Γενικότερα, το ποσοστό των εργαζομένων οι οποίοι είναι απόφοιτοι τουλάχιστον μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ανέρχεται σε 42,8%.

## 4.7 Ψηφιακή Οικονομία-Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας

### Οριοθέτηση του Οικοσυστήματος

Το οικοσύστημα της ψηφιακής οικονομίας-ΤΠΕ αποτελεί ένα ιδιαίτερο οικοσύστημα, και πολύ σύνθετο. Περιλαμβάνει δραστηριότητες που προέρχονται από τον τομέα της μεταποίησης, όπως η κατασκευή ηλεκτρονικών υπολογιστών, ηλεκτρονικών και οπτικών προϊόντων, η κατασκευή καλωδίων καθώς και η επισκευή ηλεκτρονικού εξοπλισμού, αλλά παράλληλα εμπεριέχει και κλάδους υπηρεσιών, όπως η έκδοση λογισμικού, οι τηλεπικοινωνίες και οι υπηρεσίες προγραμματισμού ηλεκτρονικών υπολογιστών.

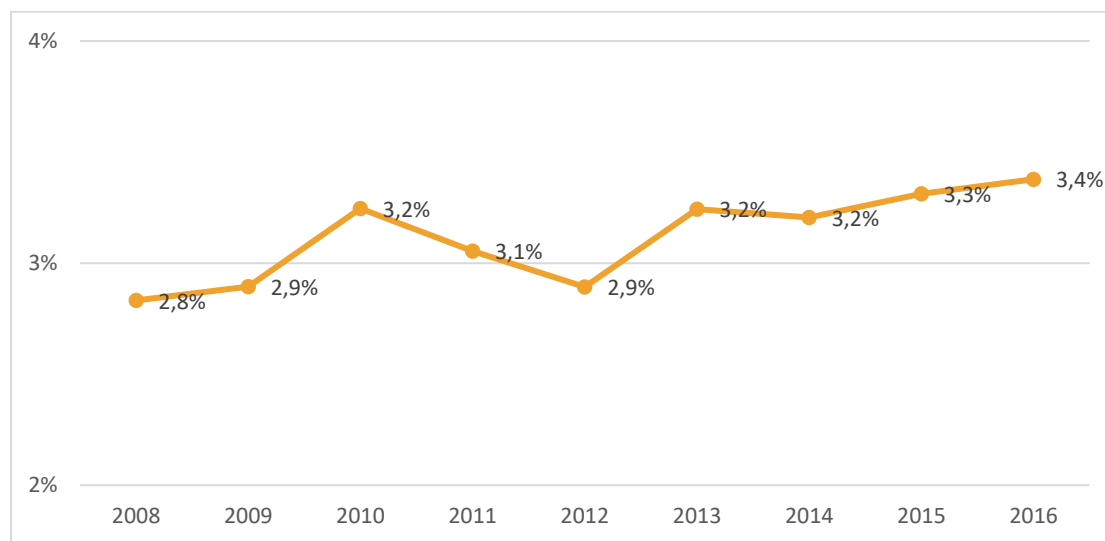
Βάσει των διαθέσιμων στοιχείων της ΕΛΣΤΑΤ, μόλις το 7,5% των επιχειρήσεων κατά μέσο όρο για το διάστημα 2008-2016 δραστηριοποιείται εντός του πλαισίου της μεταποίησης. Οι περισσότερες επιχειρήσεις (84%) του οικοσυστήματος υπάγονται στον κλάδο των Τηλεπικοινωνιών. Βέβαια, στον ευρύτερο κλάδο των Τηλεπικοινωνιών πλέον φαίνεται να έχουν απορροφηθεί δραστηριότητες «Έκδοσης λογισμικού».

Ο αριθμός των επιχειρήσεων ανέρχεται σε 13.856 επιχειρήσεις για το 2016, με συνολικό κύκλο εργασιών 8,9 δις. € και οι θέσεις εργασίας ανέρχονται σε 62 χιλιάδες.

### Βασικά Στοιχεία

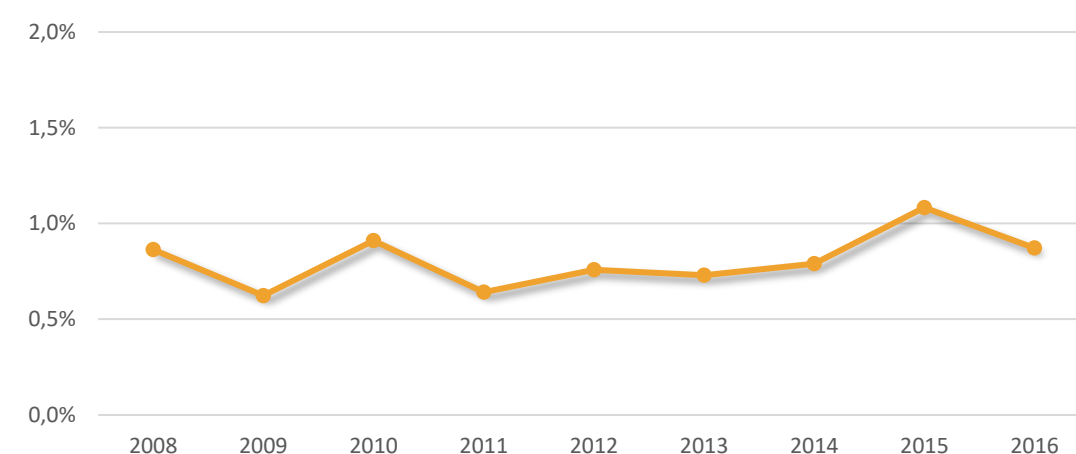
Σε όρους ακαθάριστης αξίας παραγωγής, ο κλάδος ψηφιακής οικονομίας-ΤΠΕ άγγιξε τα 10 δις. € περίπου, σημειώνοντας μικρή εξασθένηση σε σχέση με το 2010 (όποτε και σημείωσε την υψηλότερη του επίδοση – 11,5 δις. €). Ο πρωτοπόρος κλάδος σε συνεισφορά είναι οι Τηλεπικοινωνίες, με 7 δισεκ. € περίπου για το 2016.

Στο σύνολο της οικονομίας, ο κλάδος των ΤΠΕ αποτελεί το 3% σε όρους ακαθάριστης αξίας παραγωγής, ενώ η παρουσία του οικοσυστήματος γίνεται ολοένα πιο έντονη, με την ποσοστιαία συνεισφορά του να γνωρίζει σταθερές ανοδικές τάσεις.



Διάγραμμα 4.17: % Ακαθάριστη Αξία Παραγωγής ΤΠΕ στο Σύνολο της Οικονομίας, πηγή: Eurostat

Εξετάζοντας μόνο τις δραστηριότητες σχετικές με τη μεταποίηση, ο κλάδος των ΤΠΕ φαίνεται να συνεισφέρει περίπου κατά 1% την τελευταία διετία σε όρους ακαθάριστης αξίας παραγωγής επί του συνόλου της μεταποίησης.

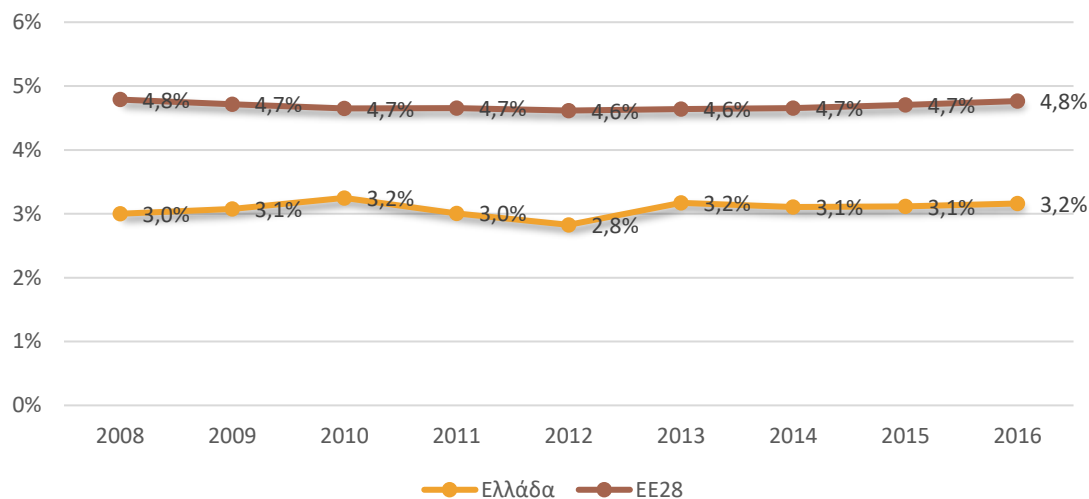


Διάγραμμα 4.18: Εξέλιξη μεριδίου ακαθάριστης αξίας παραγωγής υποκλάδων ΤΠΕ στο σύνολο της μεταποίησης

Το οικοσύστημα των ΤΠΕ κατά μέσο όρο συνεισφέρει κατά 5,5 δις. € σε όρους προστιθέμενης αξίας, ωστόσο κατά την τελευταία 4ετία γνωρίζει αισθητή εξασθένηση. Με τα επίπεδα προ

κρίσης να αγγίζουν τα 6,5 δις € (2009), οι πτωτικές τάσεις γίνονται ακόμη περισσότερο αντιληπτές.

Σε σύγκριση με την ΕΕ28 όπου σε όρους προστιθέμενης αξίας το οικοσύστημα των ΤΠΕ συνεισφέρει κατά περίπου 4,6-4,8% ανά τα εξεταζόμενα έτη, στην ελληνική οικονομία ο αντίστοιχος δείκτης κινείται περίπου στο 3% (διάγραμμα 4.20).



Διάγραμμα 4.19: % Προστιθέμενη αξία οικοσυστήματος ΤΠΕ στο Σύνολο της Οικονομίας σε σχέση με ΕΕ28, 2008-2016, Πηγή: Eurostat

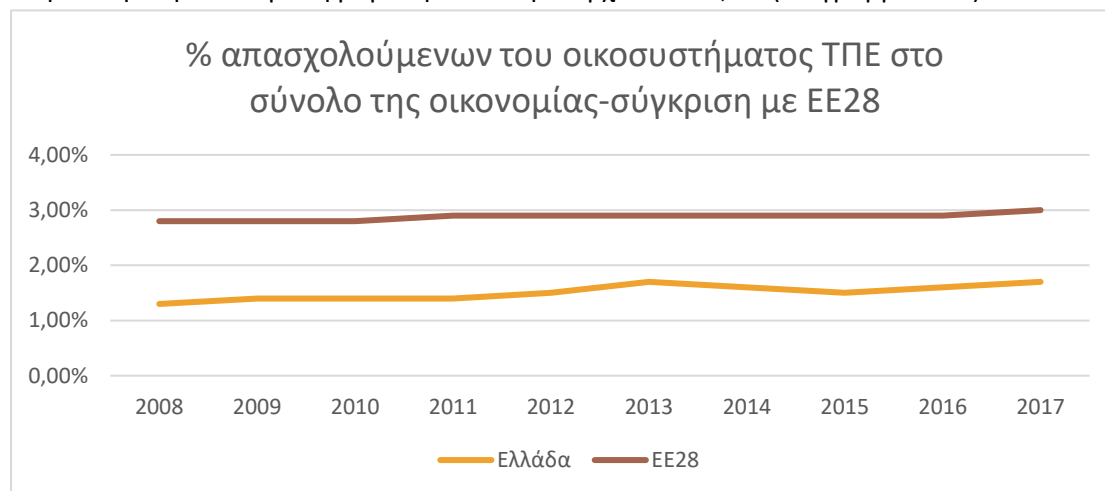
## Απασχόληση

Κατά μέσο όρο, ο κλάδος των ΤΠΕ απασχολεί κατά μέσο όρο 58 χιλ. άτομα ετησίως, αποτελώντας κατά μέσο όρο το 1,5% της συνολικής απασχόλησης της ελληνικής οικονομίας.

Στην εξέλιξη των ετών κατόπιν της οικονομικής ύφεσης, παρατηρείται μια αυξητική τάση του μεριδίου στη συνολική απασχόληση από 1,3% το 2008 σε 1,7% το 2017. Σύμφωνα με στοιχεία της Eurostat, η απασχόληση στον κλάδο έχει γνωρίσει ιδιαίτερα αύξηση της τάξης 14,5% την τριετία 2015-2017, αγγίζοντας τις 63 χιλ. θέσεις εργασίας.

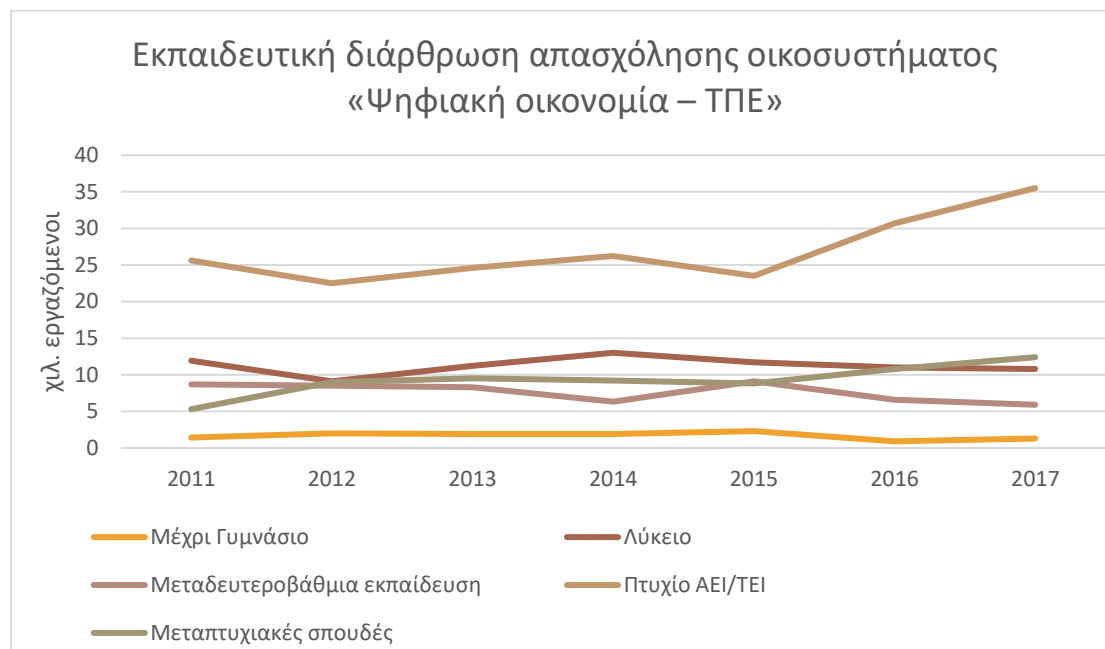
Συγκρίνοντας την συνεισφορά του οικοσυστήματος στην απασχόληση γενικότερα, σε σχέση με την ΕΕ28, αναδεικνύεται η υστέρηση του καθώς βρίσκεται σε περίπου υποδιπλάσια επίπεδα. Συγκεκριμένα, στην ΕΕ28 το αντίστοιχο ποσοστό βρίσκεται περίπου στο 3%, ενώ

στην ελληνική οικονομία η μέγιστη επίδοση ανέρχεται σε 1,7% (διάγραμμα 4.21).



Διάγραμμα 4.20: % απασχολούμενων του οικοσυστήματος ΤΠΕ στο σύνολο της οικονομίας-σύγκριση με ΕΕ28, 2008-2017, πηγή: Eurostat

Διερευνώντας περαιτέρω τα χαρακτηριστικά της απασχόλησης στον κλάδο της Ψηφιακής Οικονομίας-ΤΠΕ, φαίνεται πως οι εργαζόμενοι για το 2017 είναι στην πλειοψηφία τους απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ, ενώ ακολουθούν οι κάτοχοι μεταπτυχιακού και οι απόφοιτοι Λυκείου (διάγραμμα 4.21).



Διάγραμμα 4.21: Εκπαιδευτική διάρθρωση απασχόλησης οικοσυστήματος «Ψηφιακή οικονομία – ΤΠΕ», 2011-2017, πηγή: Eurostat

## Κεφάλαιο 5: Εμπειρική Ανάλυση

---

Όπως αναλύθηκε στο κεφάλαιο 2 της παρούσης έρευνας, η επίδραση της καινοτομικής επίδοσης στην ανταγωνιστικότητα και τελικά τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης θεωρείται δεδομένη. Μία ακόμα υπόθεση που μπορεί να γίνει, και στην παρούσα διερευνάται περαιτέρω, είναι η εξάρτηση της καινοτομικής επίδοσης από τις πολιτικές και τις πρακτικές των επιχειρήσεων, αλλά και άλλων χαρακτηριστικών του ανθρωπίνου δυναμικού που υπάρχουν διαθέσιμα από την έρευνα του ΣΕΒ.

Έτσι, μέσα από την στατιστική ανάλυση που ακολουθεί, γίνεται μία απόπειρα συσχέτισης τριών μεγεθών: των χαρακτηριστικών του ανθρωπίνου δυναμικού, της καινοτομικής επίδοσης, της κερδοφορίας/βιωσιμότητας.

Υπό την έννοια των χαρακτηριστικών του ανθρωπίνου δυναμικού υπάγονται όλα εκείνα τα στοιχεία τα οποία περιγράφουν τη διάδραση μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων, δηλαδή την -από τη μία- εισαγωγή δεξιοτήτων, ικανοτήτων, χρόνου, γνώσεων κ.α., και από την άλλη, όλες τις πολιτικές και τις πρακτικές με βάση τις οποίες προσλαμβάνεται, διοικείται και εξελίσσεται το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης.

Για την διερεύνηση των παραπάνω συσχετίσεων και με βάση τα διαθέσιμα δευτερογενή στοιχεία, οι επιχειρήσεις του δείγματος έχουν ταξινομηθεί σε τυπολογίες ανάλογα με την εκάστοτε συσχέτιση προς διαβούλευση. Έτσι, έχουν εκπονηθεί κατηγορίες ανάλογα με τις απαντήσεις του δείγματος σε συγκεκριμένες ερωτήσεις, οι οποίες αναλύονται εκτενέστερα στις επόμενες ενότητες.

### 5.1 Τυπολογία Α: Ικανοποίηση αναφορικά με την Επάρκεια Γνώσεων του προσωπικού σε Βασικές Λειτουργίες

Με βάση τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που αφορούν στην επάρκεια γνώσεων του προσωπικού της επιχείρησης σε βασικές λειτουργίες της, το δείγμα έχει ταξινομηθεί σε τρεις κατηγορίες. Οι ερωτήσεις αυτές, οι οποίες παρουσιάζονται στην εικόνα 5.1, ζητούν από τον υπεύθυνο να βαθμολογήσει την επάρκεια του προσωπικού της επιχείρησης με κλίμακα 1-5, με τη βαθμολογία 1 να αντιστοιχεί σε «Πολύ Ανεπαρκείς» και τη βαθμολογία 5 σε «Πολύ Επαρκείς». Έτσι, οι επιχειρήσεις που έχουν βαθμολογήσει συνολικά την επάρκεια του προσωπικού τους με 90% επάρκεια και άνω αναδεικνύονται ως «Πολύ Ικανοποιημένες» και στοιχειοθετούν την κατηγορία Α. Αντίστοιχα, οι επιχειρήσεις που έχουν βαθμολογήσει το προσωπικό τους με τουλάχιστον 70% επάρκεια στοιχειοθετούν την κατηγορία Β («Σχετικά Ικανοποιημένες») και οι υπόλοιπες την κατηγορία Γ («Καθόλου Ικανοποιημένες»).



#### ΑΠΑΝΤΟΥΝ ΟΛΟΙ

#### Αξιολόγηση γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού σε τομείς και λειτουργίες σας επιχείρησης

Θα σας διαβάσω τώρα μια σειρά από τομείς και <b>γενικές</b> λειτουργίες των επιχειρήσεων και θα ήθελα να αξιολογήσετε την επάρκεια γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού σας σε κάθε μία από αυτές. Διαβάζω την πρώτη (ΔΙΑΒΑΣΤΕ):		Πολύ επαρκείς	Μάλλον επαρκείς	Ούτε/Ούτε	Μάλλον ανεπαρκείς	Πολύ ανεπαρκείς ΔΕΝ ΑΦΟΡΑ την επιχείρηση (ΑΥΘΟΡΜΗ)	ΔΑ	
ΕΡ. 28	Οργάνωση και αποτελεσματικότητα της παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών. Πως θα χαρακτηρίζατε την επάρκεια γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού σας στην οργάνωση και αποτελεσματικότητα της παραγωγής;	5	4	3	2	1	8	9
ΕΡ. 29	Τη συμμόρφωση με πρότυπα και ρυθμιστικούς κανονισμούς; Πως θα χαρακτηρίζατε την επάρκεια γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού σας;	5	4	3	2	1	8	9
ΕΡ. 30	Στρατηγικές Μάρκετινγκ και ανάπτυξη δικτύου πωλήσεων. Πως θα χαρακτηρίζατε την επάρκεια (γνώσεων και δεξιοτήτων) του προσωπικού σας;	5	4	3	2	1	8	9
ΕΡ. 31	Εξωστρέφεια και ανάπτυξη εξαγωγικών δραστηριοτήτων. Πως θα χαρακτηρίζατε την επάρκεια (γνώσεων και δεξιοτήτων) του προσωπικού σας;	5	4	3	2	1	8	9
ΕΡ. 32	Εισαγωγή καινοτομιών, σχεδίαση και ανάπτυξη προϊόντων ή υπηρεσιών. Πως θα χαρακτηρίζατε την επάρκεια (γνώσεων και δεξιοτήτων) του προσωπικού σας;	5	4	3	2	1	8	9
ΕΡ. 33	Διαχείριση προμηθειών και εφοδιαστικής αλυσίδας. Πως θα χαρακτηρίζατε την επάρκεια (γνώσεων και δεξιοτήτων) του προσωπικού σας;	5	4	3	2	1	8	9

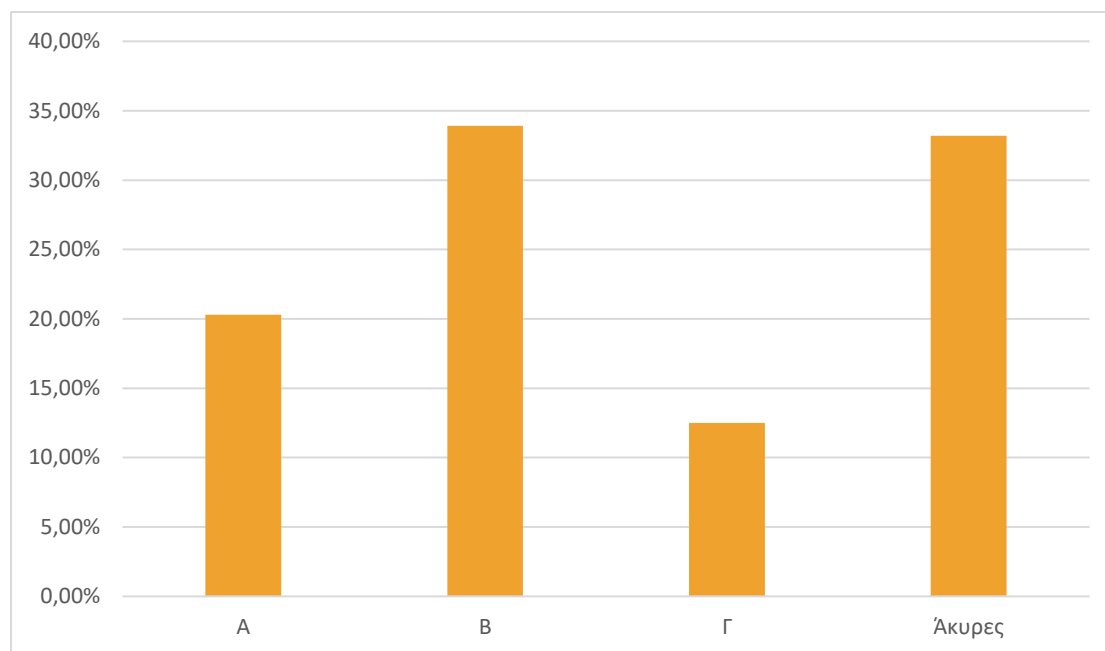
Εικόνα 5.1: Επάρκεια Γνώσεων Ανθρώπινου Δυναμικού σε Βασικές Λειτουργίες της Επιχείρησης

Για λόγους στατιστικής διαχείρισης, οι επιχειρήσεις που έχουν απαντήσει σε έστω και μία από τις 6 ερωτήσεις «Δεν αφορά την επιχείρηση» ή «ΔΑ» δεν συμπεριλαμβάνονται καθόλου στις παραπάνω κατηγορίες.

Ικανοποίηση αναφορικά με την επάρκεια γνώσεων του προσωπικού στις βασικές λειτουργίες της επιχείρησης			
		Αρ. Επιχειρήσεων	% (επί των έγκυρων απαντήσεων)
Έγκυρες	A	169	30,5
	B	282	50,8
	Γ	104	18,7
	Total	555	100,0
Σύνολο		831	

Πίνακας 5.1: Κατανομή των επιχειρήσεων του δείγματος με βάση την επάρκεια γνώσεων

Ως ίσως αναμενόμενο χαρακτηρίζεται το γεγονός πως το δείγμα ακολουθεί μία κατανομή, με κυρίαρχη κατηγορία την «Σχετικά Ικανοποιημένες», που αντιπροσωπεύει το 50,8% του συνόλου των έγκυρων απαντήσεων. Ακολουθεί σε συχνότητα η κατηγορία A («Πολύ Ικανοποιημένες») με 30,5% επί των έγκυρων απαντήσεων να τοποθετούν τον εαυτό τους σε αυτή την κατηγορία.



Διάγραμμα 5.1: Κατανομή των επιχειρήσεων με βάση την ικανοποίηση για την επάρκεια γνώσεων του προσωπικού

### 5.1.1 Συσχέτιση Ικανοποίησης με Εξαγωγικές Τάσεις

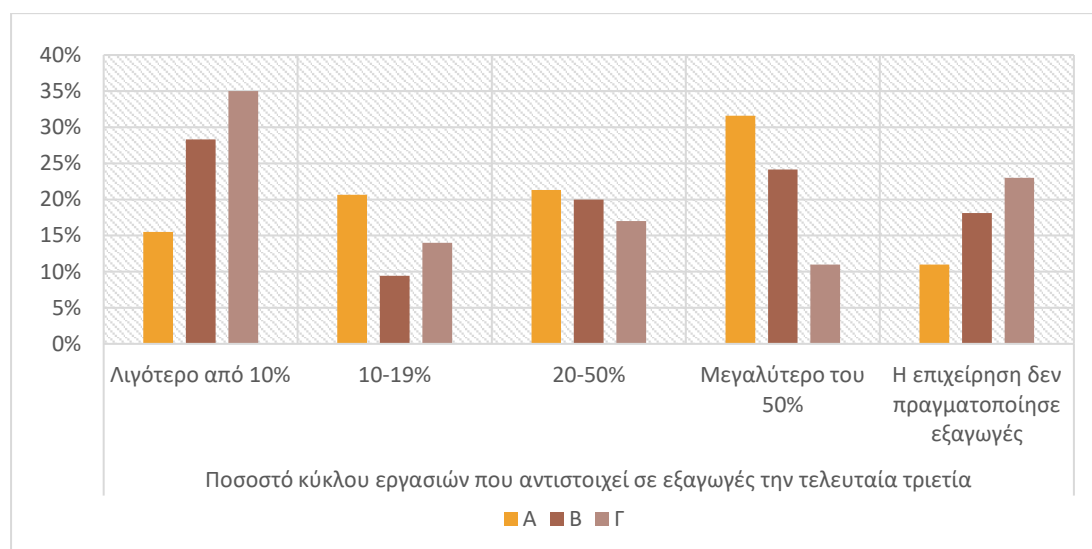
Αρχική επεξεργασία που διεξάγεται είναι η απόπειρα συσχέτισης της ικανοποίησης για την επάρκεια γνώσεων του προσωπικού της επιχείρησης με την εξαγωγική συμπεριφορά της. Κατά κανόνα, η πραγματοποίηση ή όχι εξαγωγών είναι ένα σημαντικός παράγοντας που αντικατοπτρίζει την ανταγωνιστικότητα, την εξέλιξη, και την εξωστρέφεια των επιχειρήσεων. Από το σύνολο του δείγματος που έχει συμπεριληφθεί στην Τυπολογία Α, στην ερώτηση που αφορά το ποσοστό του κύκλου εργασιών που αντιστοιχεί σε εξαγωγές την τελευταία τριετία έχουν απαντήσει οι 520 επιχειρήσεις (από τις 555).

Στον παρακάτω Πίνακα 5.2 παρουσιάζεται η κατανομή της εξαγωγικής συμπεριφοράς, ανάλογα με την Τυπολογία Α.

			Ποσοστό κύκλου εργασιών που αντιστοιχεί σε εξαγωγές την τελευταία τριετία					Total
			Λιγότερο από 10%	10-19%	20-50%	Μεγαλύτερο του 50%	Η επιχείρηση δεν πραγματοποιεί σε εξαγωγές	
Τυπολογία Α	Α	Count	24	32	33	49	17	155
		% within Τυπολογία Α	15,5%	20,6 %	21,3 %	31,6%	11,0%	100,0 %
	Β	Count	75	25	53	64	48	265
		% within Τυπολογία Α	28,3%	9,4%	20,0 %	24,2%	18,1%	100,0 %
	Γ	Count	35	14	17	11	23	100
		% within Τυπολογία Α	35,0%	14,0 %	17,0 %	11,0%	23,0%	100,0 %
Total		Count	134	71	103	124	88	520
		% within Τυπολογία Α	25,8%	13,7 %	19,8 %	23,8%	16,9%	100,0 %

Πίνακας 5.2: Ποσοστό κύκλου εργασιών που αντιστοιχεί σε εξαγωγές την τελευταία τριετία σε σχέση με την κατηγορία Ικανοποίησης της Επάρκειας Γνώσεων του προσωπικού των Επιχειρήσεων του δείγματος

Όπως παρατηρείται και στο διάγραμμα 5.1 αλλά και στον πίνακα 5.2, η κατηγορία Α κατά αναλογία παρουσιάζει πιο έντονη εξαγωγική συμπεριφορά σε σχέση με τις υπόλοιπες δύο. Συγκεκριμένα, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων των πολύ επαρκών επιχειρήσεων στις βασικές λειτουργίες της επιχείρησης, παρουσιάζει εξαγωγές σε άνω του 50% του κύκλου εργασιών της τελευταίας τριετίας, με την κατηγορία Β να ακολουθεί με 24% και την Γ με 11%. Αντίστοιχα, η κατηγορία Γ κατά 58% έχει εξαγωγές λιγότερες από 10% ή και καθόλου σε όρους κύκλου εργασιών.



Διάγραμμα 5.2: Εξαγωγική συμπεριφορά των επιχειρήσεων του δείγματος σε σχέση με την κατηγορία Ικανοποίησης της Επάρκειας Γνώσεων του προσωπικού των Επιχειρήσεων του δείγματος

Αυτή η τάση, που γίνεται ακόμα πιο ξεκάθαρη και στο διάγραμμα 1 (όπου η κατηγορία Α τείνει να εξάγει κατά αναλογία περισσότερο σε σχέση με την κατηγορία Β, και η κατηγορία Β περισσότερο σε σχέση με την κατηγορία Γ), αποδεικνύεται και στατιστικά στον πίνακα 5.3 όπου ο έλεγχος  $\chi^2$  αποδεικνύει την στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στα δύο μεγέθη.

Chi-Square Test			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	36,422	8	0,000
Likelihood Ratio	38,437	8	0,000
Linear-by-Linear Association	2,246	1	0,134
N of Valid Cases	520		

Πίνακας 5.3: Έλεγχος  $\chi^2$  ανάμεσα στη σχέση Ικανοποίησης των επιχειρήσεων για την Επάρκεια Γνώσεων του προσωπικού τους στις βασικές λειτουργίες και Εξαγωγικής Συμπεριφοράς

### 5.1.2 Συσχέτιση Επάρκεια Γνώσεων με Εισαγωγή Καινοτομιών

Επόμενο ζήτημα διερεύνησης είναι η σχέση μεταξύ των τριών κατηγοριών επιχειρήσεων και την εισαγωγή και ανάπτυξη καινοτομιών σε διάφορα σημεία των λειτουργιών τους. Όπως αναλύθηκε και κατά το κεφάλαιο 2, η ικανότητα της επιχείρησης της να αξιοποιεί γνώσεις και να εισάγει καινοτομίες αποτελεί κρίσιμη μεταβλητή για την μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά της.

Χρησιμοποιώντας ως δεδομένα για έλεγχο της συσχέτισης τις απαντήσεις της επιχείρησης στο αν:

1. Έχουν δημιουργήσει νέα ή σημαντικά βελτιωμένα προϊόντα/υπηρεσίες
2. Έχουν εισάγει καινοτομίες στις μεθόδους παραγωγής προϊόντων/υπηρεσιών
3. Έχουν εισάγει καινοτομίες στις πρακτικές της εφοδιαστικής αλυσίδας
4. Έχουν εισάγει καινοτομίες στους τρόπους χρήσης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας
5. Έχουν εισάγει καινοτομίες στις μεθόδους οργάνωσης της εργασίας και τέλος,
6. Έχουν εισάγει καινοτομίες στο design ή τη συσκευασία των προϊόντων
7. Έχουν εισάγει καινοτομίες στο μάρκετινγκ, τις μεθόδους πωλήσεων/διάθεσης προϊόντων/υπηρεσιών, τις υπηρεσίες after sales

έχουν προκύψει συσχετίσεις που αναδεικνύουν τη σημασία της επάρκειας γνώσεων για την εισαγωγή καινοτομιών σε όλα τα επίπεδα, όπως θα παρουσιαστεί αναλυτικά παρακάτω.

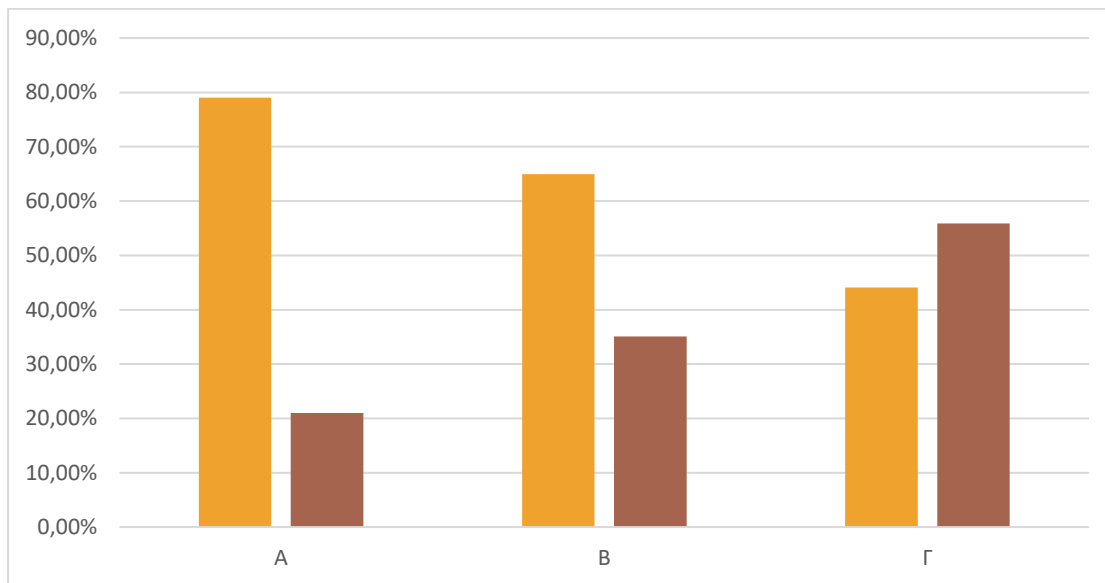
#### Καινοτομία Προϊόντος/Υπηρεσίας

Εξετάζοντας αρχικά τη συσχέτιση ανάμεσα στο επίπεδο Ικανοποίησης και την ανάπτυξη νέων ή σημαντικά βελτιωμένων προϊόντων/υπηρεσιών στην αγορά από τις επιχειρήσεις, φαίνεται πως υπάρχει μία αναλογική σχέση. Συγκεκριμένα, για την κατηγορία Α, το 79,01% προχώρησε σε έστω και μία καινοτομία προϊόντος/υπηρεσίας κατά το τελευταίο έτος, ενώ για την κατηγορία Β και Γ ο ίδιος δείκτης ανέρχεται στο 64,94% και 44,12% αντίστοιχα.

			Δημιουργία νέων ή σημαντικά βελτιωμένων προϊόντων/υπηρεσιών		Total
			Ναι	Όχι	
Τυπολογία Α	Α	Count	128	34	162
		% within Τυπολογία Α	79,0%	21,0%	100,0%
	Β	Count	176	95	271
		% within Τυπολογία Α	64,9%	35,1%	100,0%
	Γ	Count	45	57	102
		% within Τυπολογία Α	44,1%	55,9%	100,0%
Total		Count	349	186	535
		% within Τυπολογία Α	65,2%	34,8%	100,0%

Πίνακας 5.4: Ποσοστό επιχειρήσεων που προχώρησαν σε καινοτομία προϊόντος σε σχέση με την κατηγορία Ικανοποίησης της Επάρκειας Γνώσεων του προσωπικού των Επιχειρήσεων του δείγματος

Αυτή η εκ πρώτης όψews αναλογική σχέση φαίνεται και στο διάγραμμα 5.3, ενώ από τον στατιστικό έλεγχο συσχέτισης  $\chi^2$  επιβεβαιώνεται πλήρως η στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση της επάρκειας γνώσεων και την καινοτομία προϊόντος.



Διάγραμμα 5.3: Καινοτομία Προϊόντος/Υπηρεσίας σε σχέση με την κατηγορία Ικανοποίησης της Επάρκειας Γνώσεων του προσωπικού των Επιχειρήσεων του δείγματος

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	33,625 <sup>a</sup>	2	0
Likelihood Ratio	33,65	2	0
Linear-by-Linear Association	32,908	1	0
N of Valid Cases	535		

Πίνακας 5.5: Έλεγχος  $\chi^2$  ανάμεσα στη σχέση Ικανοποίησης των επιχειρήσεων για την Επάρκεια Γνώσεων του προσωπικού τους στις βασικές λειτουργίες και Καινοτομίας Προϊόντος/Υπηρεσίας

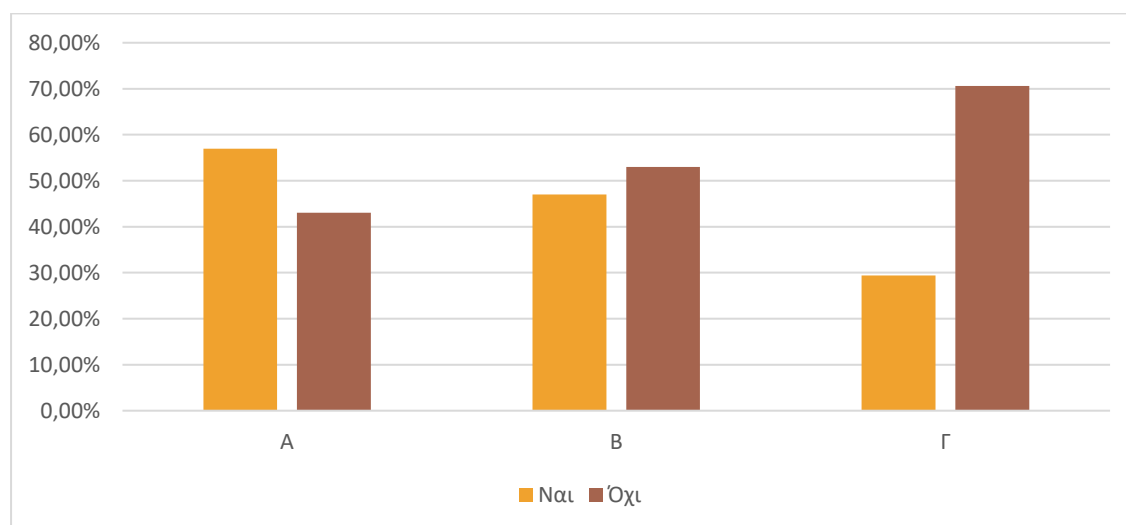
### Καινοτομία Μεθόδου Παραγωγής Προϊόντων/Υπηρεσιών

Σε ό,τι αφορά στην εισαγωγή καινοτομιών στις μεθόδους παραγωγής προϊόντων/υπηρεσιών κατά το τελευταίο έτος, φαίνεται πώς οι επιχειρήσεις με υψηλή ικανοποίηση για την επάρκεια γνώσεων του προσωπικού τους τείνουν να επιδεικνύουν πιο καινοτόμα συμπεριφορά σε σχέση με τις επιχειρήσεις της κατηγορίας σχετικής επάρκειας και ανεπάρκειας, με ποσοστά 56,96%, 46,99% και 29,41% αντίστοιχα.

			Εισαγωγή καινοτομιών στις μεθόδους παραγωγής προϊόντων/υπηρεσιών		Total
			Ναι	Όχι	
Τυπολογία Α	Α	Count	90	68	158
		% within Τυπολογία Α	57,0%	43,0%	100,0%
	Β	Count	125	141	266
		% within Τυπολογία Α	47,0%	53,0%	100,0%
	Γ	Count	30	72	102
		% within Τυπολογία Α	29,4%	70,6%	100,0%
Total		Count	245	281	526
		% within Τυπολογία Α	46,6%	53,4%	100,0%

Πίνακας 5.6: Ποσοστό επιχειρήσεων που προχώρησαν σε καινοτομία παραγωγής προϊόντος/υπηρεσίας σε σχέση με την κατηγορία Ικανοποίησης της Επάρκειας Γνώσεων του προσωπικού των Επιχειρήσεων του δείγματος

Στο παρακάτω διάγραμμα 5.4 γίνεται διακριτή η αναλογική σχέση ανάμεσα στην εισαγωγή καινοτομιών παραγωγής προϊόντων/υπηρεσιών σε σχέση με την ικανοποίηση για την επάρκεια γνώσεων του προσωπικού στις βασικές λειτουργίες της επιχείρησης.



Διάγραμμα 5.4: Εισαγωγή καινοτομιών μεθόδων παραγωγής προϊόντων/υπηρεσιών σε σχέση με την κατηγορία Ικανοποίησης της Επάρκειας Γνώσεων του προσωπικού των Επιχειρήσεων του δείγματος

Οι παραπάνω συσχετίσεις αποδεικνύονται και στατιστικά με έλεγχο  $\chi^2$ , όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα 5, καθώς ο δείκτης Pearson είναι μικρότερος του 5%.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,945 <sup>a</sup>	2	,000
Likelihood Ratio	19,390	2	,000
Linear-by-Linear Association	18,163	1	,000
N of Valid Cases	526		
a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 47,51.			

Πίνακας 5.7: Έλεγχος  $\chi^2$  ανάμεσα στη σχέση Ικανοποίησης των επιχειρήσεων για την Επάρκεια Γνώσεων του προσωπικού τους στις βασικές λειτουργίες και Εισαγωγής καινοτομιών στις μεθόδους παραγωγής προϊόντων/υπηρεσιών

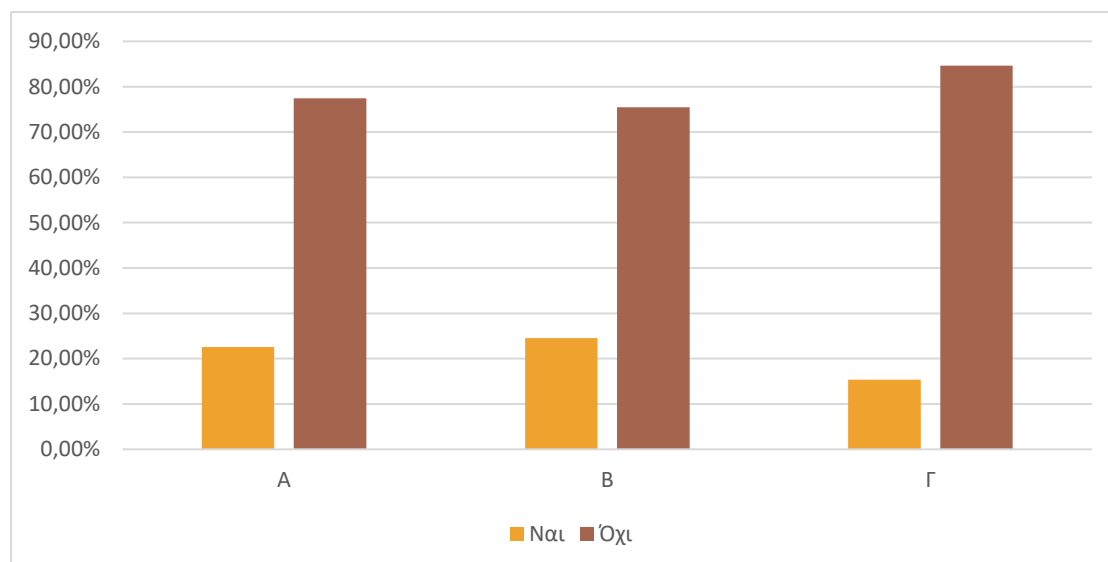
### Καινοτομία Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Αναφορικά με την καινοτομία στις πρακτικές εφοδιαστικής αλυσίδας, φαίνεται πως η ικανοποίηση για την επάρκεια γνώσεων δεν έχει τόσο έντονη επίδραση. Με το ποσοστό των επιχειρήσεων που ανήκουν στην κατηγορία Β να είναι το μεγαλύτερο (24,53%) εκ των τριών, με την κατηγορία Α να ακολουθεί με 22,58% και την Γ με 15,38%, η ικανοποίηση για την επάρκεια γνώσεων στις βασικές λειτουργίες δεν φαίνεται να οδηγεί απαραίτητα σε καινοτομίες σε ό,τι αφορά στα Logistics των επιχειρήσεων.

			Εισαγωγή καινοτομιών στις πρακτικές της εφοδιαστικής αλυσίδας		Total
			Ναι	Όχι	
Τυπολογία Α	Α	Count	35	120	155
		% within Τυπολογία Α	22,6%	77,4%	100,0%
	Β	Count	65	200	265
		% within Τυπολογία Α	24,5%	75,5%	100,0%
	Γ	Count	16	88	104
		% within Τυπολογία Α	15,4%	84,6%	100,0%
Total		Count	116	408	524
		% within Τυπολογία Α	22,1%	77,9%	100,0%

Πίνακας 5.8: Ποσοστό επιχειρήσεων που προχώρησαν σε εισαγωγή καινοτομίας στις πρακτικές εφοδιαστικής αλυσίδας σε σχέση με την κατηγορία Ικανοποίησης της Επάρκειας Γνώσεων του προσωπικού των Επιχειρήσεων του δείγματος

Αν και από το διάγραμμα φαίνεται μία σχετική τάση των επιχειρήσεων της κατηγορίας Γ να καινοτομούν συχνότερα στο εν λόγω λειτουργικό σημείο τους, το γεγονός ότι το μεγαλύτερο ποσοστό ανήκει στην κατηγορία Β δείχνει πως αυτή η σύνδεση ενδεχομένως να μην είναι αρκετά ισχυρή ώστε να υπάρξει άμεση συσχέτιση.



Διάγραμμα 5.55: Εισαγωγή καινοτομιών στις πρακτικές εφοδιαστικής αλυσίδας σε σχέση με την κατηγορία Ικανοποίησης της Επάρκειας Γνώσεων του προσωπικού των Επιχειρήσεων του δείγματος

Κατόπιν του ελέγχου  $\chi^2$  (πίνακας 5.9), δεν επιβεβαιώνεται κάποια στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στους δύο δείκτες, ( $p > 5\%$ ).

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,648 <sup>a</sup>	2	,161
Likelihood Ratio	3,868	2	,145
Linear-by-Linear Association	1,355	1	,244
N of Valid Cases	524		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 23,02.

Πίνακας 5.9: Έλεγχος  $\chi^2$  ανάμεσα στη σχέση Ικανοποίησης των επιχειρήσεων για την Επάρκεια Γνώσεων του προσωπικού τους στις βασικές λειτουργίες και Εισαγωγής καινοτομιών στις πρακτικές της εφοδιαστικής αλυσίδας-Επάρκεια Γνώσεων

### Καινοτομία Χρήσης Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας

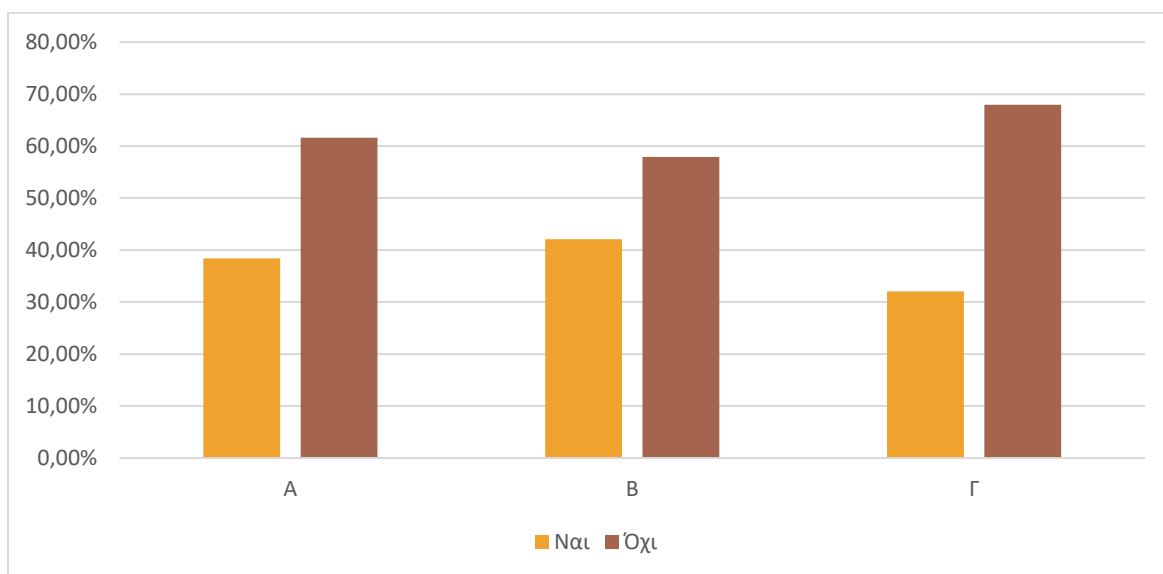
Από τα αποτελέσματα της περιγραφικής μελέτης κατανομής ανάμεσα στις επιχειρήσεις που έχουν εισάγει μία καινοτομία έστω στους τρόπους χρήσης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας και της κατηγορίας ικανοποίησης για την επάρκεια γνώσεων του προσωπικού στην οποία κατατάσσονται, εκ πρώτης όψεως δεν φαίνεται να υπάρχει άμεση συσχέτιση αν και η κατηγορία Γ βρίσκεται στην τελευταία θέση με 32,04%.



			Εισαγωγή καινοτομιών στους τρόπους χρήσης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας		Total
			Ναι	Όχι	
Τυπολογία Α	Α	Count	63	101	164
		% within Τυπολογία Α	38,4%	61,6%	100,0%
	Β	Count	114	157	271
		% within Τυπολογία Α	42,1%	57,9%	100,0%
	Γ	Count	33	70	103
		% within Τυπολογία Α	32,0%	68,0%	100,0%
Total		Count	210	328	538
		% within Τυπολογία Α	39,0%	61,0%	100,0%

Πίνακας 5.10: Ποσοστό επιχειρήσεων που προχώρησαν σε εισαγωγή καινοτομίας στους τρόπους χρήσης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας σε σχέση με την κατηγορία Ικανοποίησης της Επάρκειας Γνώσεων του προσωπικού των Επιχειρήσεων του δείγματος

Οι επιχειρήσεις της κατηγορίας Β φαίνεται να πρωτοστατούν στην εν λόγω κατηγορία καινοτομίας, με 42,07% να δηλώνει πως έχει εισάγει έστω και μία το τελευταίο έτος, ενώ η κατηγορία Α ακολουθεί με 38,41%.



Διάγραμμα 5.6: Εισαγωγή καινοτομιών μεθόδων τρόπους χρήσης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας σε σχέση με την κατηγορία Ικανοποίησης της Επάρκειας Γνώσεων του προσωπικού των Επιχειρήσεων του δείγματος

Από τον έλεγχο  $\chi^2$  δεν προκύπτει κάποια στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στην κατηγορία Επάρκειας Γνώσεων και την εισαγωγή καινοτομιών στους τρόπους χρήσης τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας, καθώς ο δείκτης  $p$  ανέρχεται σε  $20,3\% > 5\%$ .

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,192 <sup>a</sup>	2	,203
Likelihood Ratio	3,238	2	,198
Linear-by-Linear Association	,618	1	,432
N of Valid Cases	538		
a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 40,20.			

Πίνακας 5.11: Έλεγχος  $\chi^2$  ανάμεσα στη σχέση Ικανοποίησης των επιχειρήσεων για την Επάρκεια Γνώσεων του προσωπικού τους στις βασικές λειτουργίες και Εισαγωγής καινοτομιών στους τρόπους χρήσης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας

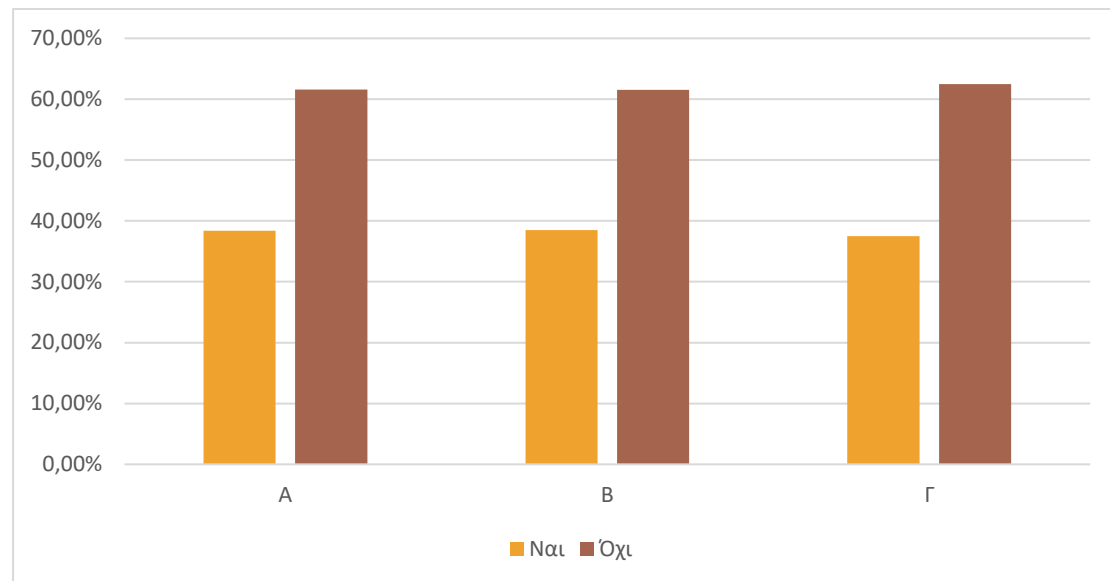
### Εισαγωγή καινοτομιών στις μεθόδους οργάνωσης της εργασίας

Αναλύοντας τις απαντήσεις του δείγματος στο αν έχουν εισάγει κάποια καινοτομία στις μεθόδους οργάνωσης της εργασίας, προκύπτει ο πίνακας 5.12 όπου παρουσιάζονται οι κατανομές των απαντήσεων των επιχειρήσεων ανάλογα με την ικανοποίησή τους για την επάρκεια γνώσεων του προσωπικού τους για τις βασικές λειτουργίες τους.

			Εισαγωγή καινοτομιών στις μεθόδους οργάνωσης της εργασίας		Total
			Ναι	Όχι	
Τυπολογία Α	Α	Count	63	101	164
		% within Τυπολογία Α	38,4%	61,6%	100,0%
	Β	Count	107	171	278
		% within Τυπολογία Α	38,5%	61,5%	100,0%
	Γ	Count	39	65	104
		% within Τυπολογία Α	37,5%	62,5%	100,0%
Total		Count	209	337	546
		% within Τυπολογία Α	38,3%	61,7%	100,0%

Πίνακας 5.12: Ποσοστό επιχειρήσεων που προχώρησαν σε εισαγωγή καινοτομίας στις μεθόδους οργάνωσης της εργασίας σε σχέση με την κατηγορία Ικανοποίησης της Επάρκειας Γνώσεων του προσωπικού των Επιχειρήσεων του δείγματος

Οι διαφορές στα ποσοστά των επιχειρήσεων που έχουν εισάγει κάποια καινοτομία στις μεθόδους οργάνωσης της εργασίας είναι ιδιαίτερα μικρές, κάτι που δείχνει την μικρή εξάρτηση μεταξύ των δύο μεγεθών.



Διάγραμμα 5.7: Εισαγωγή καινοτομιών στις μεθόδους οργάνωσης της εργασίας σε σχέση με την κατηγορία Ικανοποίησης της Επάρκειας Γνώσεων του προσωπικού των Επιχειρήσεων του δείγματος

Από τον έλεγχο  $\chi^2$ , επιβεβαιώνεται πως δεν υπάρχει κάποια στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στα δύο μεγέθη ( $p=98,4\%$ ).

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,033 <sup>a</sup>	2	,984
Likelihood Ratio	,033	2	,984
Linear-by-Linear Association	,017	1	,896
N of Valid Cases	546		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 39,81.

Πίνακας 5.13: Έλεγχος  $\chi^2$  ανάμεσα στη σχέση Ικανοποίησης των επιχειρήσεων για την Επάρκεια Γνώσεων του προσωπικού τους στις βασικές λειτουργίες και Εισαγωγή καινοτομιών στις μεθόδους οργάνωσης της εργασίας

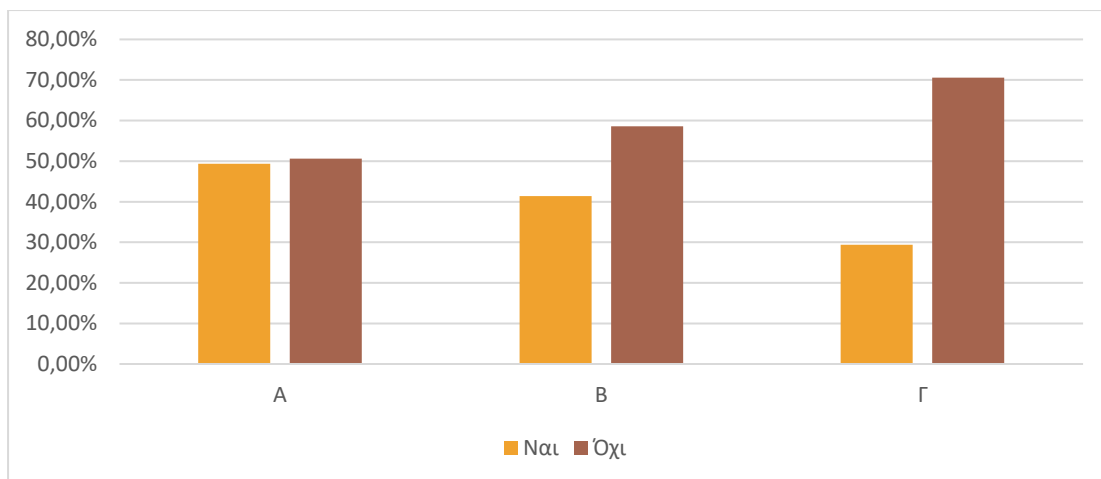
### Εισαγωγή καινοτομιών στο design ή τη συσκευασία προϊόντων

Στον παρακάτω πίνακα 5.14 παρουσιάζεται η καινοτομική συμπεριφορά των επιχειρήσεων σε ό,τι αφορά στο design ή τη συσκευασία των παραχθέντων προϊόντων. Αυτή η καινοτομία υπάγεται στον ευρύτερο όρο της καινοτομίας Marketing (βλ. Κεφ.2), και από τις απαντήσεις του δείγματος των ελληνικών επιχειρήσεων της έρευνας φαίνεται πως ενδεχομένως να υπάρχει κάποια συσχέτιση ανάμεσα στην ικανοποίηση για την επάρκεια γνώσεων στις βασικές λειτουργίες και την συχνότητα εισαγωγής μιας τέτοια καινοτομίας.

			Εισαγωγή καινοτομιών στο design ή τη συσκευασία προϊόντων		Total
			Ναι	Όχι	
Τυπολογία Α	Α	Count	78	80	158
		% within Τυπολογία Α	49,4%	50,6%	100,0%
	Β	Count	111	157	268
		% within Τυπολογία Α	41,4%	58,6%	100,0%
	Γ	Count	30	72	102
		% within Τυπολογία Α	29,4%	70,6%	100,0%
Total		Count	219	309	528
		% within Τυπολογία Α	41,5%	58,5%	100,0%

Πίνακας 5.14: Ποσοστό επιχειρήσεων που προχώρησαν σε εισαγωγή καινοτομίας στο design ή τη συσκευασία προϊόντων σε σχέση με την κατηγορία Ικανοποίησης της Επάρκειας Γνώσεων του προσωπικού των Επιχειρήσεων του δείγματος

Με την κατηγορία Α να απαντά περίπου κατά το ήμισυ (49,37%) ότι εισήγαγε κάποια καινοτομία στη συσκευασία/design, και τις Β και Γ να ακολουθούν (41,42% και 29,41%) αντίστοιχα, έχει ιδιαίτερο νόημα να αναζητηθεί κάποια συσχέτιση ανάμεσα στα δύο μεγέθη.



Διάγραμμα 5.8: Εισαγωγή καινοτομιών στο design ή τη συσκευασία προϊόντων σε σχέση με την κατηγορία Ικανοποίησης της Επάρκειας Γνώσεων του προσωπικού των Επιχειρήσεων του δείγματος

Εφαρμόζοντας το κριτήριο στατιστικής συσχέτισης  $\chi^2$  επιβεβαιώνεται η στατιστική σημαντική σχέση ανάμεσα στο επίπεδο ικανοποίησης για την επάρκεια γνώσεων του προσωπικού και την εισαγωγής καινοτομίας στο design ή τη συσκευασία των προϊόντων ( $p=0,6\%$ ).

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,170 <sup>a</sup>	2	,006
Likelihood Ratio	10,363	2	,006
Linear-by-Linear Association	9,932	1	,002
N of Valid Cases	528		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 42,31.

Πίνακας 5.15: Έλεγχος  $\chi^2$  ανάμεσα στη σχέση Ικανοποίησης των επιχειρήσεων για την Επάρκεια Γνώσεων του προσωπικού τους στις βασικές λειτουργίες και Εισαγωγής καινοτομιών στο design ή τη συσκευασία προϊόντων

### Καινοτομία Μάρκετινγκ, Μεθόδων Πωλήσεων/Διάθεσης Προϊόντων/Υπηρεσιών, Υπηρεσιών After Sales

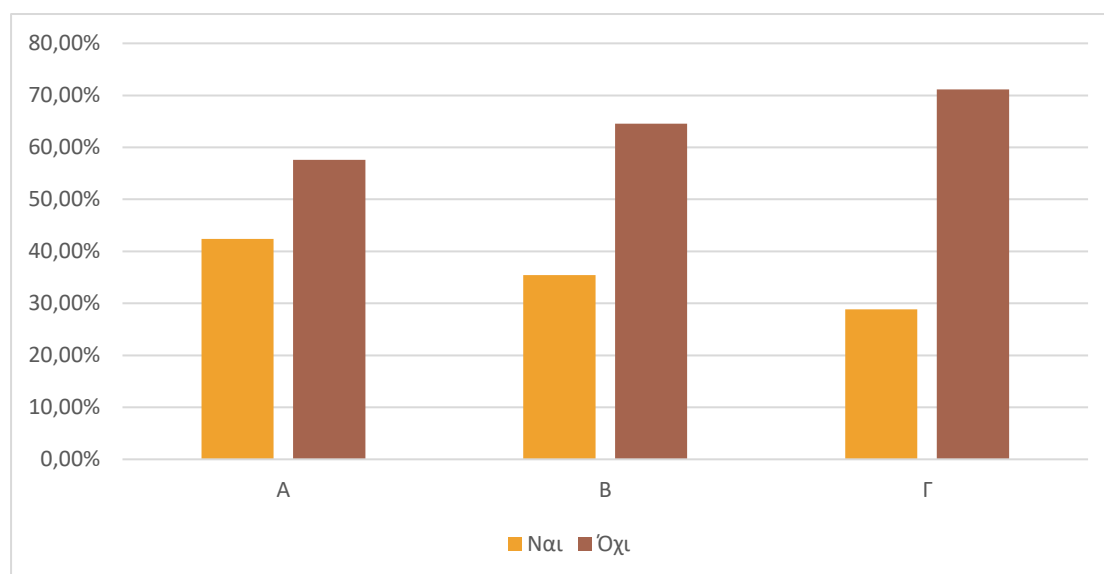
Τελευταίο σημείο εισαγωγής κάποιας καινοτομίας κατά το τελευταίο έτος για το οποίο διερωτήθηκε το σύνολο του δείγματος ήταν η καινοτομία στο μάρκετινγκ, τις μεθόδους πωλήσεων/διάθεσης προϊόντων/υπηρεσιών και τις υπηρεσίες after sales (εξυπηρέτηση κατόπιν της πώλησης των προϊόντων).

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος στην εν λόγω ερώτηση, ανάλογα με το επίπεδο ικανοποίησης της επιχείρησης για την επάρκεια γνώσεων του προσωπικού της.

			Εισαγωγή καινοτομιών στο μάρκετινγκ, τις μεθόδους πωλήσεων/διάθεσης προϊόντων/υπηρεσιών, τις υπηρεσίες after sales		Total
			Ναι	Όχι	
Τυπολογία Α	Α	Count	67	91	158
		% within Τυπολογία Α	42,4%	57,6%	100,0%
	Β	Count	96	175	271
		% within Τυπολογία Α	35,4%	64,6%	100,0%
	Γ	Count	30	74	104
		% within Τυπολογία Α	28,8%	71,2%	100,0%
Total		Count	193	340	533
		% within Τυπολογία Α	36,2%	63,8%	100,0%

Πίνακας 5.16: Ποσοστό επιχειρήσεων που προχώρησαν σε εισαγωγή καινοτομίας marketing, τις μεθόδους πωλήσεων/διάθεσης προϊόντων/υπηρεσιών και τις υπηρεσίες after sales σε σχέση με την κατηγορία Ικανοποίησης της Επάρκειας Γνώσεων του προσωπικού των Επιχειρήσεων του δείγματος

Εκ πρώτης όψεως, φαίνεται πως όσο υψηλότερο το επίπεδο επάρκειας γνώσεων τόσο πιο συχνά παρατηρείται η εισαγωγή κάποιας καινοτομίας marketing και πωλήσεων.



Διάγραμμα 5.9: Εισαγωγή καινοτομικών μάρκετινγκ, τις μεθόδους πωλήσεων/διάθεσης προϊόντων/υπηρεσιών, τις υπηρεσίες after sales σε σχέση με την κατηγορία Ικανοποίησης της Επάρκειας Γνώσεων του προσωπικού των Επιχειρήσεων του δείγματος

Από τον έλεγχο  $\chi^2$  δεν προκύπτει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στα δύο μεγέθη, αποδεικνύοντας πως το επίπεδο επάρκειας γνώσεων μιας επιχείρησης δεν είναι απαραίτητα συνδεδεμένο με την τάση της να καινοτομεί σε αυτά τα σημεία λειτουργίας.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,139 <sup>a</sup>	2	,077
Likelihood Ratio	5,169	2	,075
Linear-by-Linear Association	5,127	1	,024
N of Valid Cases	533		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 37,66.

Πίνακας 5.17: Έλεγχος  $\chi^2$  ανάμεσα στη σχέση Ικανοποίησης των επιχειρήσεων για την Επάρκεια Γνώσεων του προσωπικού τους στις βασικές λειτουργίες και Εισαγωγής καινοτομικών στο μάρκετινγκ, τις μεθόδους πωλήσεων/διάθεσης προϊόντων/υπηρεσιών, τις υπηρεσίες after sales

### 5.1.3 Συσχέτιση Ικανοποίησης για την Επάρκεια Γνώσεω του Προσωπικού με τη θέσπιση διαδικασιών αξιολόγησης και ανάπτυξης ανθρωπίνου δυναμικού στην επιχείρηση

Σε προηγούμενα κεφάλαια, αναλύθηκε η εξάρτηση της καινοτόμου συμπεριφοράς και της εξαγωγικής δραστηριότητας σε σχέση με το επίπεδο ικανοποίησης σε ό,τι αφορά την επάρκεια γνώσεων του προσωπικού σε βασικές λειτουργίες της επιχείρησης.

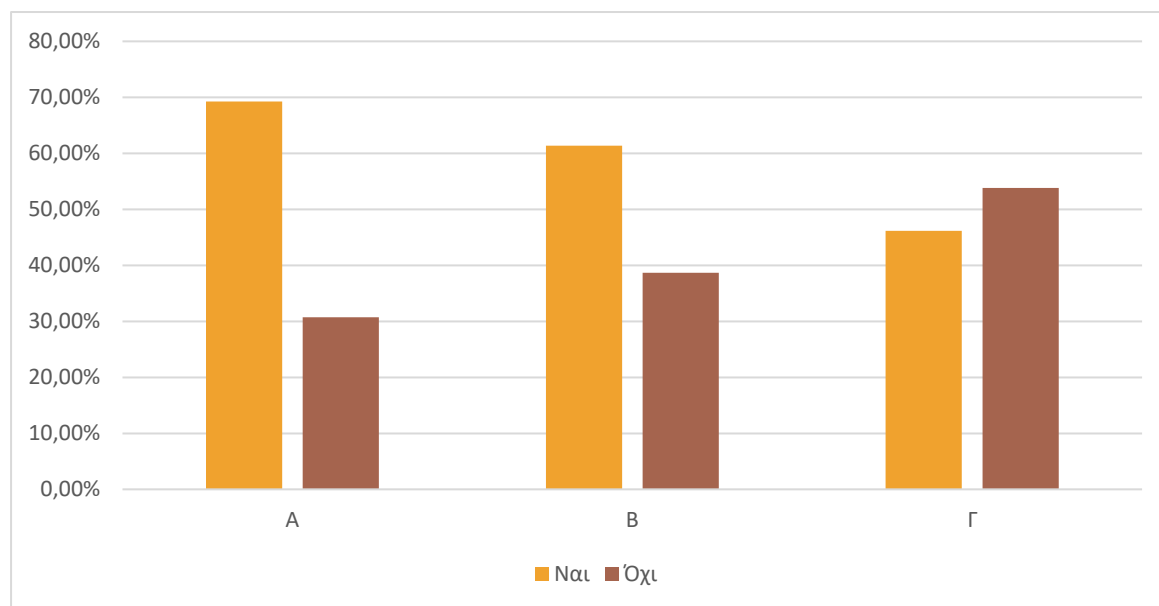
Αλλάζοντας οπτική γωνία απέναντι στο ζήτημα, έχει νόημα η διερεύνηση της εξάρτησης των διαδικασιών διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού σε σχέση με την επάρκεια αυτού στις βασικές λειτουργίες. Με λίγα λόγια, έχει νόημα να αναλυθεί η συμπεριφορά των επιχειρήσεων απέναντι στο ανθρώπινο δυναμικό τους, ανάλογα με την κατάρτιση αυτού. Με δεδομένο ότι η κουλτούρα με βάση την οποία διοικείται

το ΑΔ καθορίζεται από τα υψηλόβαθμα στελέχη -που δεν παύουν να αποτελούν κομμάτι του ανθρωπίνου κεφαλαίου της επιχείρησης- έχει σημασία για την ελληνική οικονομία η διερεύνηση της συσχέτισης ανάμεσα στο επίπεδο επάρκειας γνώσεων του προσωπικού, και του τρόπου που αυτό διοικεί το εσωτερικό του.

			Θεσμοθετημένες διαδικασίες αξιολόγησης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση		Total
			Ναι	Όχι	
Τυπολογία Α	Α	Count	115	51	166
		% within Τυπολογία Α	69,3%	30,7%	100,0%
	Β	Count	173	109	282
		% within Τυπολογία Α	61,3%	38,7%	100,0%
	Γ	Count	48	56	104
		% within Τυπολογία Α	46,2%	53,8%	100,0%
Total		Count	336	216	552
		% within Τυπολογία Α	60,9%	39,1%	100,0%

Πίνακας 5.18: Ποσοστό επιχειρήσεων που διαθέτουν θεσμοθετημένες διαδικασίες αξιολόγησης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση σε σχέση με την κατηγορία Ικανοποίησης της Επάρκειας Γνώσεων του προσωπικού των Επιχειρήσεων του δείγματος

Στον πίνακα 5.18 αλλά και στο διάγραμμα 5.10, γίνεται αντιληπτή -δεδομένης της φθίνουσας πορείας του ποσοστού που διαθέτει θεσμοθετημένες διαδικασίες αξιολόγησης και ανάπτυξης ανθρωπίνου δυναμικού στην επιχείρηση, όσο φθίνει η επάρκεια γνώσεων- η εξάρτηση μεταξύ των δύο αυτών μεγεθών. Κατά γενική ομολογία, περίπου 7 στις 10 επιχειρήσεις υψηλής επάρκειας γνώσεων διαθέτουν συγκεκριμένες διαδικασίες μέσω των οποίων ελέγχεται η απόδοση και η ανάπτυξη των εργαζομένων κατά την συνεργασία τους με την επιχείρηση.



Διάγραμμα 5.10: Θεσμοθετημένες διαδικασίες αξιολόγησης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση σε σχέση με την κατηγορία Ικανοποίησης της Επάρκειας Γνώσεων του προσωπικού των Επιχειρήσεων του δείγματος

Από τον έλεγχο  $\chi^2$ , φαίνεται πως υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στα δύο μεγέθη. Το συμπέρασμα αυτής, είναι πως οι επιχειρήσεις που είναι ικανοποιημένες από την επάρκεια γνώσεων του προσωπικού τους, τείνουν να επιλέγουν την εφαρμογή διαδικασιών αξιολόγησης και ανάπτυξης του προσωπικού τους, αλλά και ανάποδα, πως οι θεσμοθετημένες διαδικασίες ανάπτυξης και αξιολόγησης του προσωπικού τείνουν να επιφέρουν μεγαλύτερη ικανοποίηση για την επάρκεια γνώσεων των εργαζομένων.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,409 <sup>a</sup>	2	,001
Likelihood Ratio	14,297	2	,001
Linear-by-Linear Association	13,641	1	,000
N of Valid Cases	552		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 40,70.

Πίνακας 5.19: Έλεγχος  $\chi^2$  ανάμεσα στη σχέση Ικανοποίησης των επιχειρήσεων για την Επάρκεια Γνώσεων του προσωπικού τους στις βασικές λειτουργίες και Εισαγωγής θεσμοθετημένων διαδικασιών ανάπτυξης και αξιολόγησης του προσωπικού

## 5.2 Τυπολογία B: Επίπεδο Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας, η διερεύνηση της επίδρασης της στρατηγικότητας στην πολιτική και τις πρακτικές με βάση τις οποίες διοικείται το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων αποτελεί βασικό στόχο.

Με αυτό δεδομένο, έγινε μία απόπειρα κατηγοριοποίησης των επιχειρήσεων με βάση το βαθμό εφαρμογής στρατηγικών πρακτικών για τη διοίκηση του ανθρώπινου κεφαλαίου, βασιζόμενη στις 6 παρακάτω ερωτήσεις της έρευνας:



1. Ερώτηση 34: Έχετε θεσμοθετημένες διαδικασίες αξιολόγησης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού;
2. Ερώτηση 35: Εφαρμόζετε πολιτική σύνδεσης αμοιβών – παραγωγικότητας;
3. Ερώτηση 36: Διαθέτετε προϋπολογισμό εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού;
4. Ερώτηση 38: Η επιχείρησή σας παρέχει κατάρτιση στους εργαζόμενούς της;
5. Ερώτηση 62: Τους τελευταίους 12 μήνες, οργανώσατε ή χρηματοδοτήσατε προγράμματα κατάρτισης προσωπικού της επιχείρησής σας;
6. Ερώτηση 86: Στην επιχείρησή σας χρησιμοποιείτε κάποιο σύστημα Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων (HRIS – Human Resources Information System);

Οι παραπάνω, με βάση τον ορισμό και τις λειτουργίες ενός τμήματος ανθρώπινου δυναμικού εντός της επιχείρησης (βλ. Κεφ. 2), δίνουν μία σαφή εικόνα για το επίπεδο στρατηγικότητας της διοίκησής που εφαρμόζεται δεδομένου ότι αναφέρονται σε ζητήματα που έχουν θιγεί στην παρούσα. Το δείγμα, σε όλες τις παραπάνω κλήθηκε να απαντήσει με «Ναι» ή «Όχι», αλλά και «ΔΓ/ΔΑ». Για λόγους στατιστικής διαχείρισης, οι επιχειρήσεις που απάντησαν σε έστω και μία από τις παραπάνω «ΔΓ/ΔΑ», δεν έχουν συμπεριληφθεί στις 3 κατηγορίες που συστάθηκαν.

Οι 3 κατηγορίες (Α, Β, Γ) αντικατοπτρίζουν πρακτικά τις 3 «ταχύτητες» σε ό,τι αφορά στη στρατηγική διοίκηση του ανθρώπινου κεφαλαίου. Στην κατηγορία Α, έχουν συμπεριληφθεί οι επιχειρήσεις που απάντησαν σε όλες τις παραπάνω ερωτήσεις θετικά, ενώ στην κατηγορία Β και Γ αυτές που απάντησαν θετικά σε 4 ή 5 και 0 έως 3 αντίστοιχα.

Έτσι, με την κατηγορία Α περιγράφεται το σύνολο των επιχειρήσεων του δείγματος που εφαρμόζει εκτενώς πρακτικές και πολιτικές στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Υψηλού επιπέδο στρατηγικής διοίκησης ΑΔ), με την κατηγορία Β ορίζονται οι μεσαίου επιπέδου, και τέλος, με την κατηγορία Γ, οι χαμηλού επιπέδου.

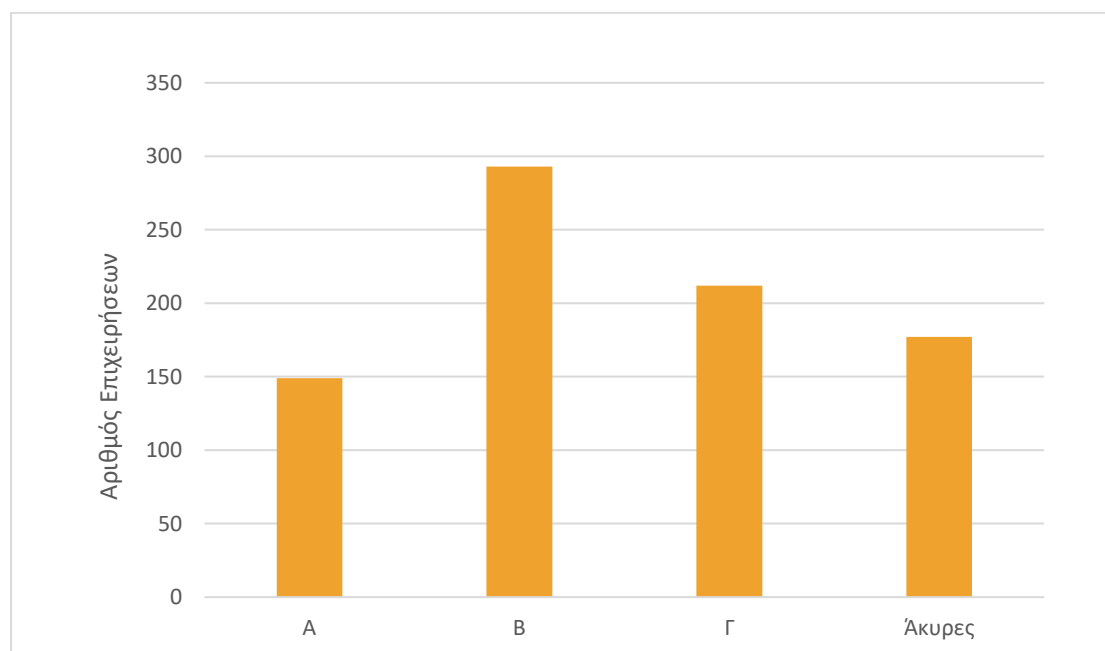
Στον παρακάτω πίνακα 5.19, παρουσιάζεται η κατανομή των επιχειρήσεων του δείγματος στις τρεις κατηγορίες.

Τυπολογία Β: Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού				
		Αριθμός Επιχειρήσεων	% (επί του συνόλου)	% (επί των έγκυρων απαντήσεων)
Τυπολογία Β	Α	149	17,9	22,8
	Β	293	35,3	44,8
	Γ	212	25,5	32,4
	Σύνολο	654	78,7	100

Πίνακας 5.20: Κατανομή Δείγματος Ελληνικών Επιχειρήσεων ανάλογα με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης στο Ανθρώπινο Δυναμικό τους

Από το παρακάτω διάγραμμα, γίνεται αντιληπτή η κατανομή των επιχειρήσεων και ποιοτικά, όπου διακρίνεται η τάση του δείγματος προς το μεσαίο/χαμηλότερο επίπεδο στρατηγικότητας. Οι επιχειρήσεις της κατηγορίας Α, άλλωστε, αποτελούν μόλις το 17,9% του συνολικού δείγματος, δηλαδή το 22,8% των έγκυρων απαντήσεων, ποσοστό παρόμοιο

(21,3%) με αυτό των επιχειρήσεων που λόγω άκυρων απαντήσεων δεν έχουν συμπεριληφθεί στην ταξινόμηση.



Διάγραμμα 5.11: Κατανομή επιχειρήσεων σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης στο Ανθρώπινο Δυναμικό τους

### 5.2.1 Συσχέτιση Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με τη Δυσκολία Διατήρησης Προσωπικού και την Κάλυψη Κενών Θέσεων Εργασίας

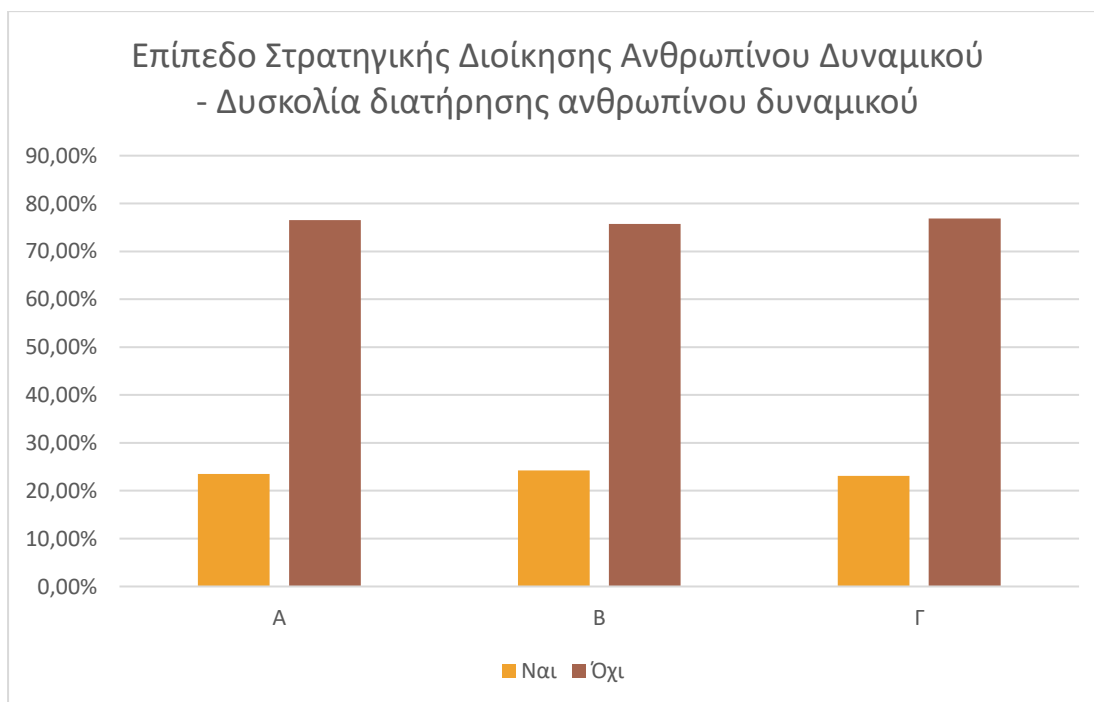
Το πρώτο θέμα διερεύνησης είναι η επίδραση που έχει η στρατηγική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, στο ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται ή εξετάζει το ενδεχόμενο να εργαστεί στην επιχείρηση.

Στον παρακάτω πίνακα 5.20 αλλά και το διάγραμμα 5.11, αναπαρίσταται η κατανομή του δείγματος σε ό,τι αφορά στην απάντηση που έδωσαν οι επιχειρήσεις στην ερώτηση 2 («Υπάρχουν επαγγέλματα / ειδικότητες για τα οποία αντιμετωπίζετε δυσκολίες διατήρησης, λόγω παραίτησης ή οικειοθελούς αποχώρησης των εργαζόμενων;») του ερωτηματολογίου.

			Δυσκολίες διατήρησης ανθρώπινου δυναμικού		Σύνολο
			Ναι	Όχι	
Τυπολογία Β	Α	Count	35	114	149
		% within Τυπολογία Β	23,5%	76,5%	100,0%
	Β	Count	71	222	293
		% within Τυπολογία Β	24,2%	75,8%	100,0%
	Γ	Count	49	163	212
		% within Τυπολογία Β	23,1%	76,9%	100,0%
Σύνολο		Count	155	499	654
		% within Τυπολογία Β	23,7%	76,3%	100,0%

Πίνακας 5.21: Κατανομή δείγματος ανάλογα με το αν διακρίνονται δυσκολίες διατήρησης του ανθρωπίνου δυναμικού, σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης στο Ανθρώπινο Δυναμικό τους

Παρατηρείται ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση στις απαντήσεις μεταξύ των επιμέρους κατηγοριοποιήσεων του δείγματος.



Διάγραμμα 5.12: Δυσκολίες διατήρησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην επιχείρηση σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης στο Ανθρώπινο Δυναμικό τους

Αυτό επιβεβαιώνεται και από τον στατιστικό έλεγχο  $\chi^2$  (πίνακας 5.21) με βάση τον οποίο δεν παρατηρείται στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στα δύο μεγέθη.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,090 <sup>a</sup>	2	0,956
Likelihood Ratio	0,09	2	0,956
Linear-by-Linear Association	0,013	1	0,908
N of Valid Cases	654		
a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 35,31.			

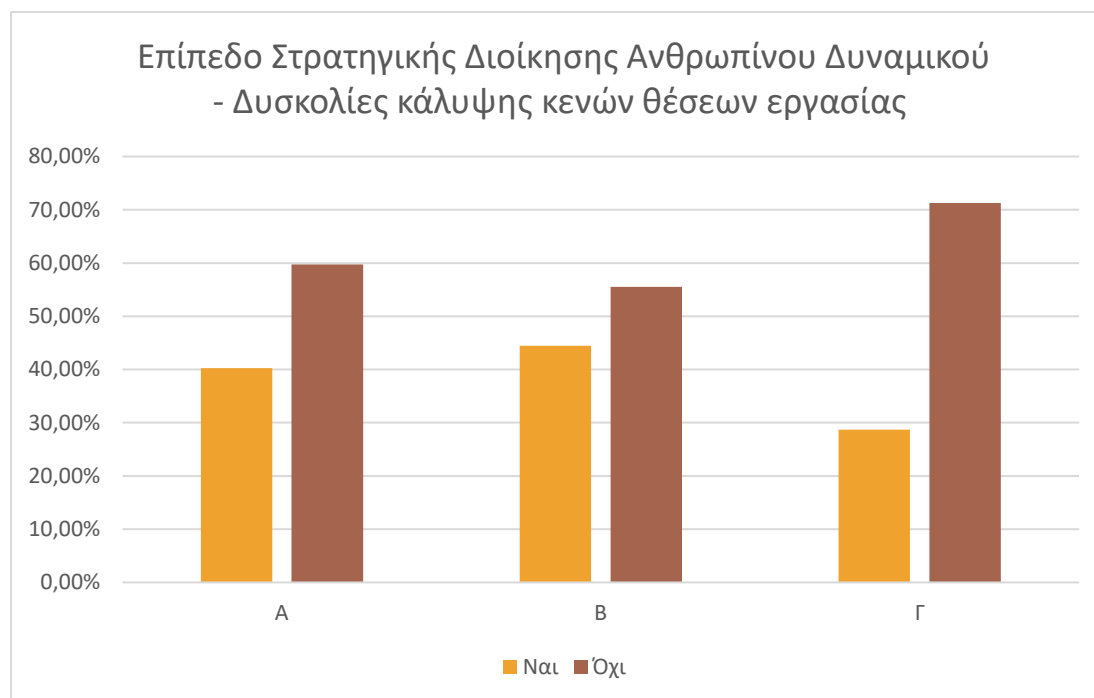
Πίνακας 5.22: Έλεγχος  $\chi^2$  ανάμεσα στη σχέση δυσκολίας διατήρησης ΑΔ στις επιχειρήσεις και Επιπέδου Στρατηγικής Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού τους

Αναφορικά με τη δυσκολία κάλυψης των κενών θέσεων εργασίας, παρατηρείται πώς όχι μόνο δεν υπάρχει κάποια αναλογική σχέση μεταξύ των δύο μεγεθών, αλλά αντιθέτως, οι επιχειρήσεις των κατηγοριών Α και Β αντιμετωπίζουν συχνότερα δυσκολίες κάλυψης των κενών θέσεων εργασίας τους.

			Δυσκολίες κάλυψης κενών θέσεων εργασίας		Σύνολο
			Ναι	Όχι	
Τυπολογία Β	Α	Count	60	89	149
		% within Τυπολογία Β	40,3%	59,7%	100,0%
	Β	Count	129	161	290
		% within Τυπολογία Β	44,5%	55,5%	100,0%
	Γ	Count	60	149	209
		% within Τυπολογία Β	28,7%	71,3%	100,0%
Σύνολο		Count	249	399	648
		% within Τυπολογία Β	38,4%	61,6%	100,0%

Πίνακας 5.23: Κατανομή δείγματος ανάλογα με το αν διακρίνονται δυσκολίες κάλυψης κενών θέσεων εργασίας, σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης στο Ανθρώπινο Δυναμικό τους

Αυτό το παράδοξο, γίνεται αντιληπτό από το γεγονός ότι στο σύνολο του δείγματος αντιμετωπίζει δυσκολίες κάλυψης κενών θέσεων κατά 38,4%, ενώ το επιμέρους ποσοστό για την κατηγορία Α και Β είναι 40,3% και 44,5% αντίστοιχα.



Διάγραμμα 5.13: Δυσκολίες κάλυψης κενών θέσεων στην επιχείρηση σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης στο Ανθρώπινο Δυναμικό τους ΑΔ

Από τον έλεγχο  $\chi^2$  επιβεβαιώνεται η στατιστικά σημαντική σχέση (Asymp. Sig = 0,001 < 0,05) ανάμεσα στα δύο μεγέθη, όμως με αντίστροφη φορά από αυτή που θα ήταν ενδεχομένως αναμενόμενο.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,052 <sup>a</sup>	2	0,001
Likelihood Ratio	13,317	2	0,001
Linear-by-Linear Association	6,365	1	0,012
N of Valid Cases	648		

Πίνακας 5.24: Έλεγχος  $\chi^2$  ανάμεσα στη σχέση δυσκολίας κάλυψης θέσεων στις επιχειρήσεις και Επιπέδου Στρατηγικής Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού τους

Δεδομένου ότι η ανεργία στην ελληνική οικονομία βρίσκεται σε πολύ υψηλά επίπεδα τα τελευταία χρόνια, η δυσκολία διατήρησης του υπάρχοντος προσωπικού αλλά και η δυσκολία κάλυψης των κενών θέσεων εργασίας από την πλευρά του οργανισμού, θα ήταν αναμενόμενο να μην παρουσιάζεται συχνά. Παρ'όλα αυτά, παρατηρείται δυσκολία και διατήρησης του προσωπικού στο 23,7% του συνολικού δείγματος, αλλά και δυσκολίες κάλυψης κενών θέσεων στο 38,4%.

### 5.2.2 Συσχέτιση Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με την Επάρκεια των Γνώσεων και Δεξιοτήτων του Προσωπικού στις Βασικές Λειτουργίες της Επιχείρησης

Δεδομένου ότι ένας από τους λόγους για τους οποίους η θεωρία της ΣΔΑΔ προκρίνεται έναντι της παραδοσιακής (που αναδείκνυε τον ανθρώπινο παράγοντα ως αυστηρά εκτελεστικό), είναι πώς μέσω αυτής επιτυγχάνεται μεγαλύτερη συνολική αποδοτικότητα και παραγωγικότητα εντός της επιχείρησης.

Με την υπόθεση αυτή, θα ήταν αναμενόμενη η συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου επάρκειας του προσωπικού στις βασικές λειτουργίες της επιχείρησης και των πρακτικών υπό τις οποίες διοικείται. Αυτή η υπόθεση διερευνάται περαιτέρω παρακάτω ανάλογα με τις απαντήσεις του δείγματος στις ερωτήσεις 28-33 που αφορούν στην επάρκεια του προσωπικού σε γνώσεις και δεξιότητες στις εξής λειτουργίες:

1. Οργάνωση και αποτελεσματικότητα παραγωγής
2. Συμμόρφωση με πρότυπα και ρυθμιστικούς κανονισμούς
3. Στρατηγικές μάρκετινγκ και ανάπτυξης δικτύου πωλήσεων
4. Εξωστρέφεια και ανάπτυξη εξαγωγικών δραστηριοτήτων
5. Εισαγωγή καινοτομιών, σχεδίαση και ανάπτυξη προϊόντων ή υπηρεσιών
6. Διαχείριση προμηθειών και εφοδιαστικής αλυσίδας

#### *Οργάνωση και Αποτελεσματικότητα Παραγωγής*

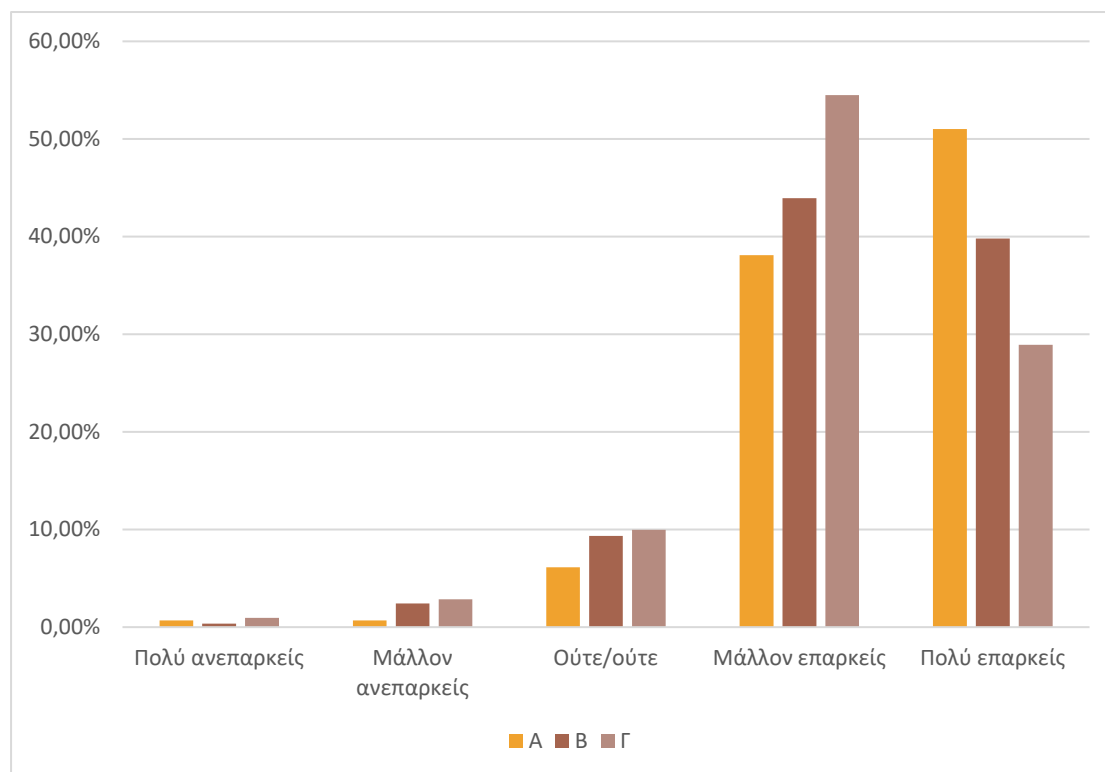
Στον παρακάτω πίνακα 5.24, παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος σε σχέση με τις απαντήσεις του σε ό,τι αφορά στην επάρκεια οργάνωσης και αποτελεσματικότητας παραγωγής του προσωπικού του.

Οι επιχειρήσεις της κατηγορίας Α, δηλώνουν τουλάχιστον «Μάλλον Επαρκείς» σε ποσοστό 89,1%, με το αντίστοιχο ποσοστό για τις επιχειρήσεις των κατηγοριών Β και Γ και ανέρχεται σε 83,7% και 83,4% αντίστοιχα. Ως «Πολύ επαρκείς» χαρακτηρίζονται περίπου οι μισές επιχειρήσεις της κατηγορίας Α (51,0%), το 39,8% της κατηγορίας Β, και το 28,9% της κατηγορίας Γ. Από τα παραπάνω, φαίνεται εκ πρώτης όψεως μία συσχέτιση μεταξύ της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, και επάρκειας γνώσεων και δεξιοτήτων στην οργάνωση και αποτελεσματικότητα της παραγωγής.

			Αξιολόγηση γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού στην οργάνωση και αποτελεσματικότητα της παραγωγής						Σύνολο
			Πολύ ανεπαρκείς	Μάλλον ανεπαρκείς	Ούτε/ούτε	Μάλλον επαρκείς	Πολύ επαρκείς	Δεν αφορά την επιχείρηση	
Τυπολογία Β	Α	Count	1	1	9	56	75	5	147
		% within Τυπολογία Β	,7%	,7%	6,1%	38,1%	51,0%	3,4%	100,0%
	Β	Count	1	7	27	127	115	12	289
		% within Τυπολογία Β	,3%	2,4%	9,3%	43,9%	39,8%	4,2%	100,0%
	Γ	Count	2	6	21	115	61	6	211
		% within Τυπολογία Β	,9%	2,8%	10,0%	54,5%	28,9%	2,8%	100,0%
Σύνολο		Count	4	14	57	298	251	23	647
		% within ΤυπολογίαΒ	,6%	2,2%	8,8%	46,1%	38,8%	3,6%	100,0%

Πίνακας 5.25: Κατανομή δείγματος σε ό,τι αφορά στην αξιολόγηση των γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού σε στην οργάνωση και αποτελεσματικότητα της παραγωγής σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης στο Ανθρώπινο Δυναμικό τους

Στο διάγραμμα 5.13 φαίνεται πώς στα υψηλότερα επίπεδα επάρκειας εντοπίζεται συχνότερα η κατηγορία Α.



Διάγραμμα 5.14 Γνώσεις και δεξιότητες του προσωπικού στην οργάνωση και αποτελεσματικότητα της παραγωγής σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης ΑΔ

Από τον έλεγχο  $\chi^2$  (πίνακας 5.25), επιβεβαιώνεται η στατιστικά σημαντική σχέση (Asymp.Sig < 0,05) ανάμεσα στις απαντήσεις που έδωσε το δείγμα αναφορικά με την επάρκεια του προσωπικού στην αποτελεσματικότητα και την οργάνωση παραγωγής, με το επίπεδο στρατηγικής διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού του.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,595 <sup>a</sup>	10	0,017
Likelihood Ratio	22,207	10	0,014
Linear-by-Linear Association	9,588	1	0,002
N of Valid Cases	647		

a. 5 cells (27,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,91.

Πίνακας 5.26: Έλεγχος  $\chi^2$  ανάμεσα στη σχέση γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού στην οργάνωση και αποτελεσματικότητα της παραγωγής και του Επιπέδου Στρατηγικής Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης

### Συμμόρφωση με πρότυπα και ρυθμιστικούς κανονισμούς

Στον πίνακα 5.26 παρουσιάζεται η κατανομή των επιχειρήσεων με βάση την επάρκεια των γνώσεων του προσωπικού τους στη συμμόρφωση με πρότυπα και ρυθμιστικούς κανονισμούς.

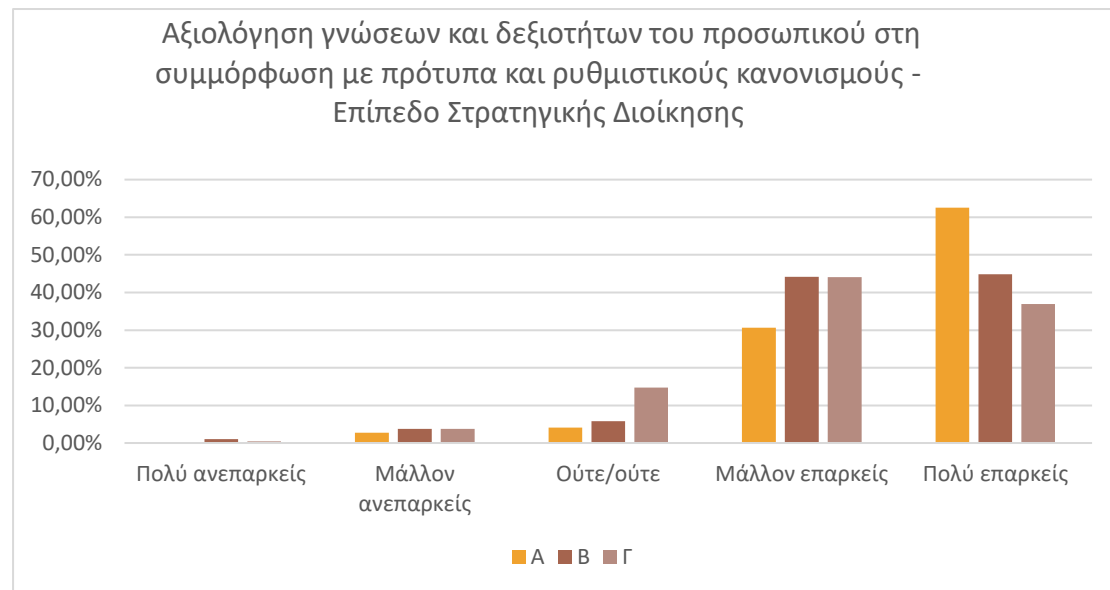


Παρατηρείται πώς το 46,3% του δείγματος θεωρεί το προσωπικό του πολύ επαρκές για την εν λόγω λειτουργία. Με βάση τις επιμέρους απαντήσεις της κάθε κατηγορίας, φαίνεται πως υπάρχει μία θετική σχέση ανάμεσα στα δύο μεγέθη, καθώς οι επιχειρήσεις της κατηγορίας Α δηλώνουν πώς το προσωπικό τους είναι πολύ επαρκές κατά 62,6%, ενώ της κατηγορίας Β και Γ, 44,9% και 37,0% αντίστοιχα. Αναλύοντας πιο συνολικά την κατανομή, το 92,6% των επιχειρήσεων της κατηγορίας Α θεωρεί το επίπεδο του προσωπικού του τουλάχιστον επαρκές, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για την κατηγορία Β είναι 89,1% και για την Γ 81,1%.

			Αξιολόγηση γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού στη συμμόρφωση με πρότυπα και ρυθμιστικούς κανονισμούς						Σύνολο
			Πολύ ανεπαρκείς	Μάλλον ανεπαρκείς	Ούτε/ ούτε	Μάλλον επαρκείς	Πολύ επαρκείς	Δεν αφορά την επιχείρηση	
Τυπολογία Β	Α	Count	0	4	6	45	92	0	147
		% within Τυπολογία Β	0,0%	2,7%	4,1%	30,6%	62,6%	0,0%	100,0 %
	Β	Count	3	11	17	129	131	1	292
		% within Τυπολογία Β	1,0%	3,8%	5,8%	44,2%	44,9%	,3%	100,0 %
	Γ	Count	1	8	31	93	78	0	211
		% within Τυπολογία Β	,5%	3,8%	14,7%	44,1%	37,0%	0,0%	100,0 %
Σύνολο		Count	4	23	54	267	301	1	650
		% within Τυπολογία Β	,6%	3,5%	8,3%	41,1%	46,3%	,2%	100,0 %

Πίνακας 5.27: Κατανομή δείγματος σε ό,τι αφορά στην αξιολόγηση των γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού στη συμμόρφωση με πρότυπα και ρυθμιστικούς κανονισμούς σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης στο Ανθρώπινο Δυναμικό τους

Όπως και στην αποτελεσματικότητα και οργάνωση παραγωγής, παρατηρείται από το διάγραμμα 5.14 μία θετική σχέση ανάμεσα στη συχνότητα εμφάνισης των επιχειρήσεων της κατηγορίας Α στις απαντήσεις υψηλής επάρκειας.



Διάγραμμα 5.15: Γνώσεις και δεξιότητες του προσωπικού στη συμμόρφωση με πρότυπα και ρυθμιστικούς κανονισμούς σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης ΑΔ

Από τον έλεγχο στατιστικά σημαντικής σχέσης  $\chi^2$ , επιβεβαιώνεται η συσχέτιση των δύο μεγεθών (πίνακας 5.27).

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	36,630 <sup>a</sup>	10	0
Likelihood Ratio	36,66	10	0
Linear-by-Linear Association	19,893	1	0
N of Valid Cases	650		

a. 6 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,23.

Πίνακας 5.28: Έλεγχος  $\chi^2$  ανάμεσα στη σχέση γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού στη συμμόρφωση με πρότυπα και ρυθμιστικούς κανονισμούς και του επιπέδου στρατηγικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης

### *Στρατηγικές Μάρκετινγκ και την ανάπτυξη δικτύου πωλήσεων*

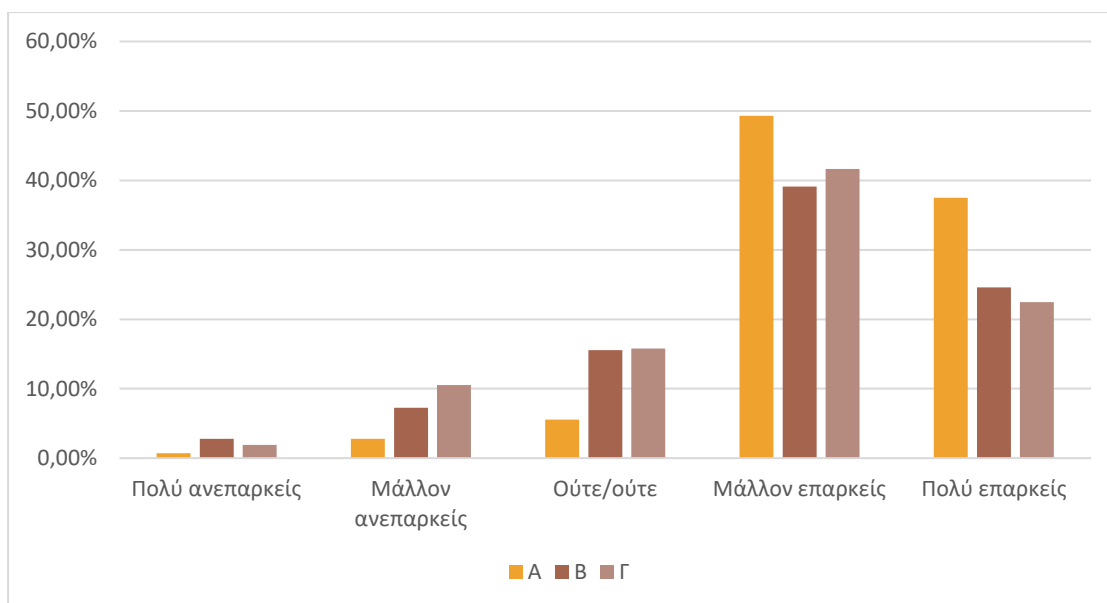
Η κατανομή των επιχειρήσεων και των τριών κατηγοριοποιήσεων, σε ό,τι αφορά στην επάρκεια του προσωπικού τους σε δεξιότητες και γνώσεις στις στρατηγικές μάρκετινγκ και της ανάπτυξης του δικτύου πωλήσεων, δίνεται στον παρακάτω πίνακα (5.28).

Σε συνέχεια των προηγούμενων δύο λειτουργιών, παρατηρείται και εδώ μεγαλύτερη συχνότητα της κατηγορίας Α στις απαντήσεις υψηλότερης επάρκειας (Μάλλον επαρκείς και Πολύ επαρκείς).

			Αξιολόγηση γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού στις στρατηγικές Μάρκετινγκ και την ανάπτυξη δικτύου πωλήσεων						Σύνολο
			Πολύ ανεπαρκείς	Μάλλον ανεπαρκείς	Ούτε/ούτε	Μάλλον επαρκείς	Πολύ επαρκείς	Δεν αφορά την επιχείρηση	
Τυπολογία Β	Α	Count	1	4	8	71	54	6	144
		% within Τυπολογία Β	,7%	2,8%	5,6%	49,3%	37,5%	4,2%	100,0%
	Β	Count	8	21	45	113	71	31	289
		% within Τυπολογία Β	2,8%	7,3%	15,6%	39,1%	24,6%	10,7%	100,0%
	Γ	Count	4	22	33	87	47	16	209
		% within Τυπολογία Β	1,9%	10,5%	15,8%	41,6%	22,5%	7,7%	100,0%
Σύνολο		Count	13	47	86	271	172	53	642
		% within Τυπολογία Β	2,0%	7,3%	13,4%	42,2%	26,8%	8,3%	100,0%

Πίνακας 5.29: Κατανομή δείγματος σε ό,τι αφορά στην αξιολόγηση των γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού στις στρατηγικές Μάρκετινγκ και την ανάπτυξη δικτύου πωλήσεων σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης στο Ανθρώπινο Δυναμικό τους

Το παρακάτω διάγραμμα 5.15 αναδεικνύει και ποιοτικά αυτή τη θετική σχέση ανάμεσα στις επιχειρήσεις της κατηγορίας Α και της επάρκειας γνώσεων στις στρατηγικές μάρκετινγκ και ανάπτυξης δικτύου πωλήσεων.



Διάγραμμα 5.16: Γνώσεις και δεξιότητες του προσωπικού στις στρατηγικές Μάρκετινγκ και την ανάπτυξη δικτύου πωλήσεων σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης ΑΔ

Στατιστικά σημαντική κρίνεται η σχέση των δύο μεγεθών, καθώς από τον έλεγχο  $\chi^2$  προκύπτει Asymp. Sig < 0,05.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	33,260 <sup>a</sup>	10	0
Likelihood Ratio	36,129	10	0
Linear-by-Linear Association	3,9	1	0,048
N of Valid Cases	642		
a. 2 cells (11,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,92.			

Πίνακας 5.30: Έλεγχος  $\chi^2$  ανάμεσα στη σχέση γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού στις στρατηγικές Μάρκετινγκ και την ανάπτυξη δικτύου πωλήσεων και του επιπέδου στρατηγικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης

### *Εξωστρέφεια και ανάπτυξη εξαγωγικών δραστηριοτήτων*

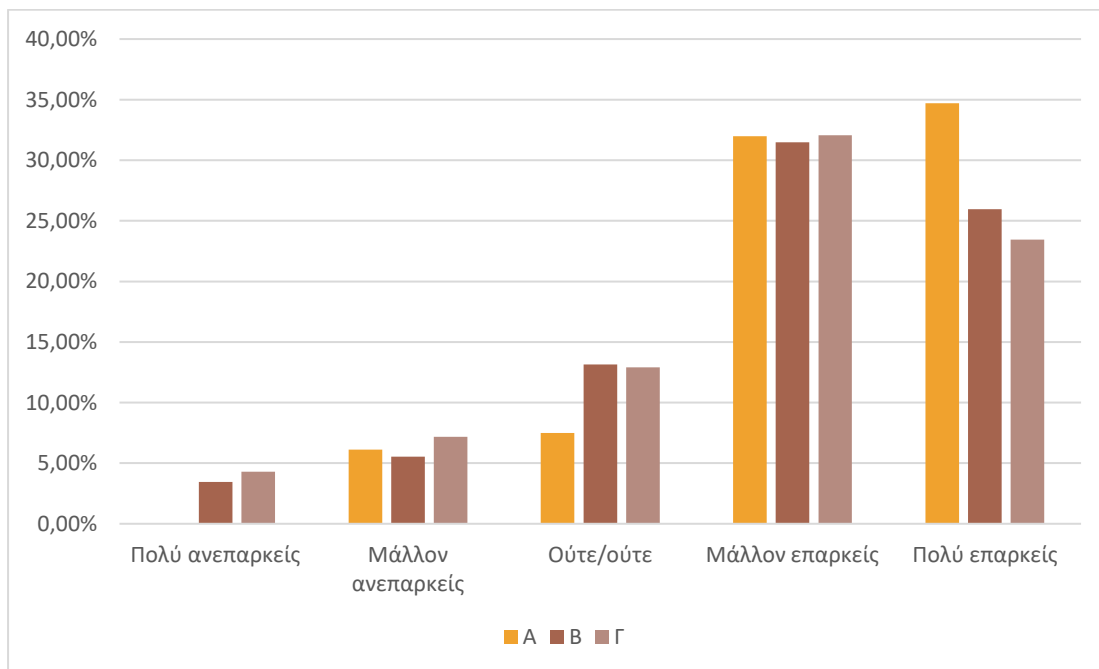
Ο πίνακας 5.30, περιγράφει την συχνότητα εμφάνισης των επιχειρήσεων της κάθε κατηγορίας ανάλογα με την επάρκεια του προσωπικού τους στην εξωστρέφεια και ανάπτυξη εξαγωγικών δραστηριοτήτων. Από τα αποτελέσματα της ανάλυσης, παρατηρείται εντονότερη συσσώρευση των επιχειρήσεων της κατηγορίας Α προς τις απαντήσεις «Μάλλον Επαρκείς» και «Πολύ Επαρκείς» (66,7%), με τις άλλες δύο κατηγορίες να έπονται (57,5% και 55,5% αντίστοιχα).

Ο Παράγοντας της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού στην Καινοτομική Επίδοση και Οικονομική Βιωσιμότητα των Ελληνικών Επιχειρήσεων | Εμπειρική Ανάλυση

			Αξιολόγηση γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού στην εξωστρέφεια και την ανάπτυξη εξαγωγικών δραστηριοτήτων						Σύνολο
			Πολύ ανεπαρκείς	Μάλλον ανεπαρκείς	Ούτε/ούτε	Μάλλον επαρκείς	Πολύ επαρκείς	Δεν αφορά την επιχείρηση	
Τυπολογία Β	Α	Count	0	9	11	47	51	29	147
		% within Τυπολογία Β	0,0%	6,1%	7,5%	32,0%	34,7%	19,7%	100,0%
	Β	Count	10	16	38	91	75	59	289
		% within Τυπολογία Β	3,5%	5,5%	13,1%	31,5%	26,0%	20,4%	100,0%
	Γ	Count	9	15	27	67	49	42	209
		% within Τυπολογία Β	4,3%	7,2%	12,9%	32,1%	23,4%	20,1%	100,0%
Σύνολο		Count	19	40	76	205	175	130	645
		% within Τυπολογία Β	2,9%	6,2%	11,8%	31,8%	27,1%	20,2%	100,0%

Πίνακας 5.31: Κατανομή δείγματος σε ό,τι αφορά στην αξιολόγηση των γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού στις στρατηγικές Μάρκετινγκ και την ανάπτυξη δικτύου πωλήσεων σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης στο Ανθρώπινο Δυναμικό

Το διάγραμμα 5.16 αναπαριστά γραφικά την κατανομή του δείγματος με βάση την επάρκεια του στις λειτουργίες εξωστρέφειας και ανάπτυξης εξαγωγικών δραστηριοτήτων.



Διάγραμμα 5.17: Γνώσεις και δεξιότητες του προσωπικού στην εξωστρέφεια και την ανάπτυξη εξαγωγικών δραστηριοτήτων σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης ΑΔ

Από το τεστ  $\chi^2$ , φαίνεται πως και σε αυτή τη λειτουργία υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στο επίπεδο στρατηγικής διοίκησης και εξωστρέφειας.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,756 <sup>a</sup>	10	0,184
Likelihood Ratio	18,022	10	0,055
Linear-by-Linear Association	2,106	1	0,147
N of Valid Cases	645		
a. 1 cells (5,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,33.			

Πίνακας 5.32: Έλεγχος  $\chi^2$  ανάμεσα στη σχέση γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού στην εξωστρέφεια και την ανάπτυξη εξαγωγικών δραστηριοτήτων και του επιπέδου στρατηγικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης

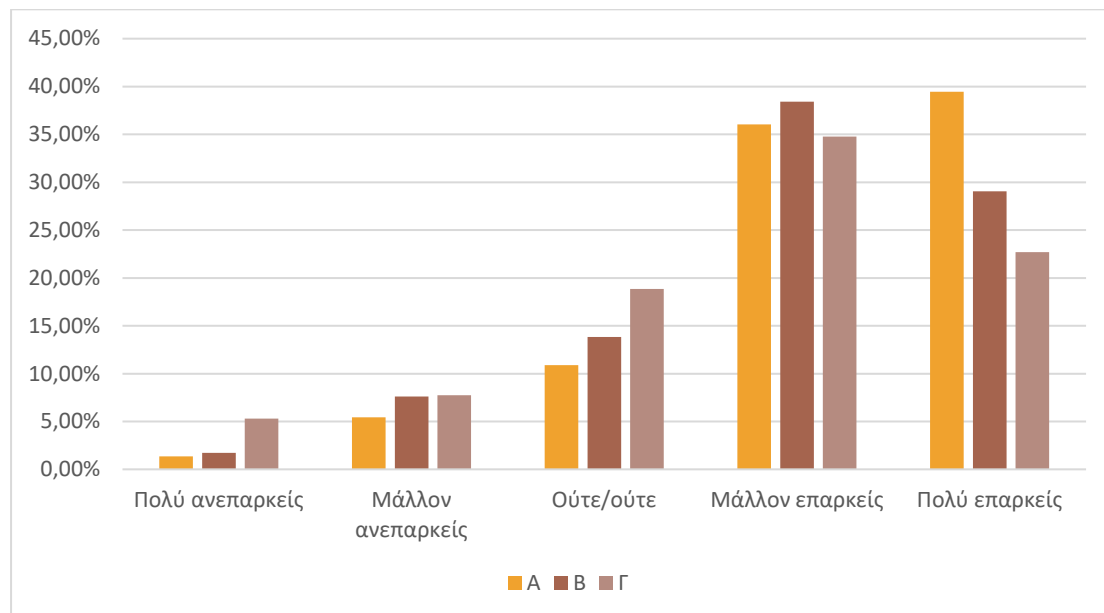
### Εισαγωγή καινοτομιών, τη σχεδίαση και την ανάπτυξη προϊόντων ή υπηρεσιών

Ένα ακόμη ζήτημα που ενδείκνυται προς περαιτέρω μελέτη, είναι η επίδραση της στρατηγικής διοίκησης του ΑΔ στην καινοτομική συμπεριφορά του προσωπικού των επιχειρήσεων. Στον παρακάτω πίνακα 5.32, παρουσιάζεται η κατανομή των απαντήσεων του δείγματος, ανάλογα με το επίπεδο στρατηγικότητα στη διοίκηση και της επάρκειας στην καινοτόμο συμπεριφορά.

			Αξιολόγηση γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού στην εισαγωγή καινοτομιών, τη σχεδίαση και την ανάπτυξη προϊόντων ή υπηρεσιών						Σύνολο
			Πολύ ανεπαρκείς	Μάλλον ανεπαρκείς	Ούτε/ούτε	Μάλλον επαρκείς	Πολύ επαρκείς	Δεν αφορά την επιχείρηση	
Τυπολογία Β	Α	Count	2	8	16	53	58	10	147
		% within Τυπολογία Β	1,4%	5,4%	10,9%	36,1%	39,5%	6,8%	100,0%
	Β	Count	5	22	40	111	84	27	289
		% within Τυπολογία Β	1,7%	7,6%	13,8%	38,4%	29,1%	9,3%	100,0%
	Γ	Count	11	16	39	72	47	22	207
		% within Τυπολογία Β	5,3%	7,7%	18,8%	34,8%	22,7%	10,6%	100,0%
Σύνολο		Count	18	46	95	236	189	59	643
		% within Τυπολογία Β	2,8%	7,2%	14,8%	36,7%	29,4%	9,2%	100,0%

Πίνακας 5.33: Κατανομή δείγματος σε ό,τι αφορά στην αξιολόγηση των γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού στην εισαγωγή καινοτομιών, τη σχεδίαση και την ανάπτυξη προϊόντων ή υπηρεσιών σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης στο Ανθρώπινο Δυναμικό

Από τον παραπάνω πίνακα, αλλά και το διάγραμμα 5.16, παρατηρείται πώς με την αύξηση της επάρκειας οι απαντήσεις των επιχειρήσεων της κατηγορίας Α γίνονται συχνότερες. Συνολικά, το 75,6% των επιχειρήσεων της κατηγορίας Α θεωρούν το επίπεδο του προσωπικού τους τουλάχιστον «Μάλλον Επαρκές», ενώ το αντίστοιχο ποσοστό της κατηγορίας Β και Γ είναι 67,5% και 57,5% αντίστοιχα.



Διάγραμμα 5.18: Γνώσεις και δεξιότητες του προσωπικού στην εισαγωγή καινοτομιών, τη σχεδίαση και την ανάπτυξη προϊόντων ή υπηρεσιών σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης ΑΔ

Από τον έλεγχο  $\chi^2$ , αποδεικνύεται η στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στα δύο μεγέθη (Asymp. Sig < 0,05).

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,784 <sup>a</sup>	10	0,016
Likelihood Ratio	21,105	10	0,02
Linear-by-Linear Association	2,582	1	0,108
N of Valid Cases	643		

a. 1 cells (5,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,12.

Πίνακας 5.34: Έλεγχος  $\chi^2$  ανάμεσα στη σχέση γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού στην εισαγωγή καινοτομιών, τη σχεδίαση και την ανάπτυξη προϊόντων ή υπηρεσιών και του επιπέδου στρατηγικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης

### Διαχείριση των προμηθειών και της εφοδιαστικής αλυσίδας

Η τελευταία βασική λειτουργία προς διερεύνηση είναι αυτή της διαχείρισης των προμηθειών και της εφοδιαστικής αλυσίδας. Στον παρακάτω πίνακα 5.34, παρουσιάζεται η κατανομή των απαντήσεων σε ό,τι αφορά στην επάρκεια του προσωπικού τους για της συγκεκριμένη λειτουργία, ανάλογα με την κατηγορία ΣΔΑΔ που ανήκουν.

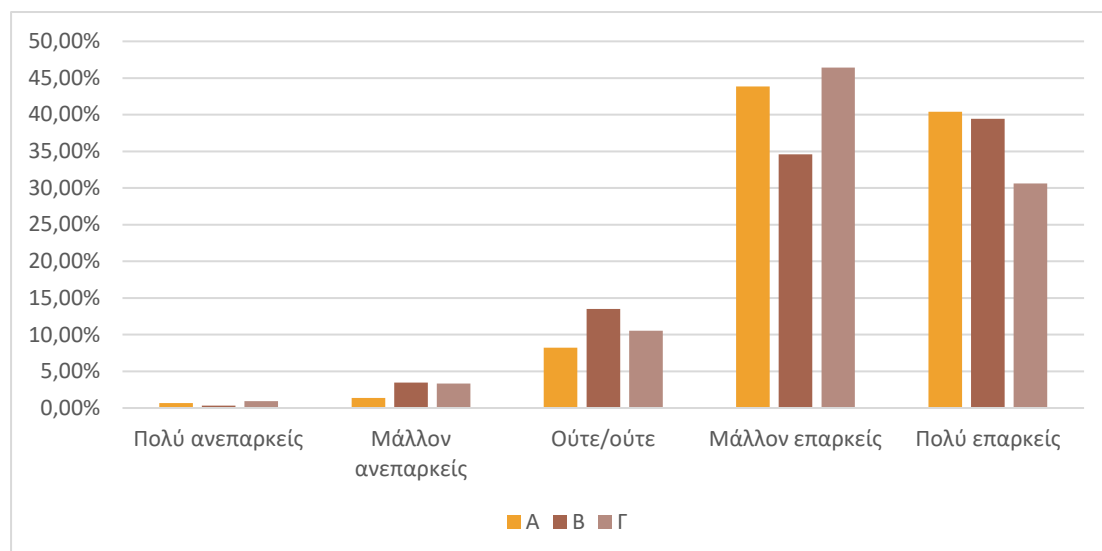
Όπως και στις προηγούμενες λειτουργίες, παρατηρείται κι εδώ μία θετική σχέση ανάμεσα στις απαντήσεις της κατηγορίας Α και της επάρκειας του προσωπικού στη συγκεκριμένη βασική λειτουργία. Ενδεικτικό είναι, πως το 84,2% των επιχειρήσεων της κατηγορίας Α απάντησαν πως θεωρούν τις γνώσεις και τις δεξιότητες του προσωπικού τους «Μάλλον» ή «Πολύ Επαρκείς», ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις επιχειρήσεις των κατηγοριών Β και Γ ανέρχεται σε 74% και 77% αντίστοιχα.

			Αξιολόγηση γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού στην διαχείριση των προμηθειών και της εφοδιαστικής αλυσίδας						Σύνολο
			Πολύ ανεπαρκείς	Μάλλον ανεπαρκείς	Ούτε/ούτε	Μάλλον επαρκείς	Πολύ επαρκείς	Δεν αφορά την επιχείρηση	
Τυπολογία Β	Α	Count	1	2	12	64	59	8	146
		% within Τυπολογία Β	,7%	1,4%	8,2%	43,8%	40,4%	5,5%	100,0%
	Β	Count	1	10	39	100	114	25	289
		% within Τυπολογία Β	,3%	3,5%	13,5%	34,6%	39,4%	8,7%	100,0%
	Γ	Count	2	7	22	97	64	17	209
		% within Τυπολογία Β	1,0%	3,3%	10,5%	46,4%	30,6%	8,1%	100,0%
Σύνολο		Count	4	19	73	261	237	50	644
		% within Τυπολογία Β	,6%	3,0%	11,3%	40,5%	36,8%	7,8%	100,0%

Πίνακας 5.35: Κατανομή δείγματος σε ό,τι αφορά στην αξιολόγηση των γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού στην διαχείριση των προμηθειών και της εφοδιαστικής αλυσίδας σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης στο Ανθρώπινο Δυναμικό

Αναπαριστώντας γραφικά την παραπάνω κατανομή, φαίνεται ακόμη περισσότερο η θετική σχέση ανάμεσα στις απαντήσεις του δείγματος ανάλογα με το επίπεδο ΣΔΑΔ που βρίσκονται και την επάρκεια γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού στη διαχείριση των προμηθειών και της εφοδιαστικής αλυσίδας.





Διάγραμμα 5.19: Γνώσεις και δεξιότητες του στην διαχείριση των προμηθειών και της εφοδιαστικής αλυσίδας σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης ΑΔ

Από τον έλεγχο  $\chi^2$  (πίνακας 5.35) επιβεβαιώνεται η θετική σχέση ανάμεσα στα δύο αυτά μεγέθη.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,134 <sup>a</sup>	10	0,167
Likelihood Ratio	14,754	10	0,141
Linear-by-Linear Association	0,279	1	0,597
N of Valid Cases	644		

a. 4 cells (22,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,91.

Πίνακας 5.36: Έλεγχος  $\chi^2$  ανάμεσα στη σχέση γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού του στην διαχείριση των προμηθειών και της εφοδιαστικής αλυσίδας και του επιπέδου στρατηγικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης

### 5.2.3 Συσχέτιση Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με την Εξαγωγική Επίδοση

Παράλληλα με την επάρκεια γνώσεων σε σχέση με την εξαγωγική επίδοση των ελληνικών επιχειρήσεων, ιδιαίτερο νόημα έχει και η διερεύνηση της σχέσης της με το επίπεδο ΣΔΑΔ. Έχοντας ήδη αναφερθεί στη σημασία της επιτυχούς εξωστρέφειας στη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητα, η αναζήτηση των παραγόντων που την επηρεάζουν θετικά αποτελεί αναμφισβήτητη σημαντική γνώση για τις επιχειρήσεις.

Στον παρακάτω πίνακα 5.36, παρουσιάζεται η κατανομή των επιχειρήσεων του δείγματος ανάλογα με τις απαντήσεις που έδωσαν στην ερώτηση 71 του ερωτηματολογίου «Την

τελευταία τριετία, τι ποσοστό του κύκλου εργασιών της αντιστοιχεί σε εξαγωγές κατά μέσο όρο;». Η ερώτηση ήταν κλειστού τύπου και οι πιθανές απαντήσεις ήταν:

1. Λιγότερο από 10%
2. 10-19%
3. 20-50%
4. Μεγαλύτερο του 50%
5. Η επιχείρηση δεν πραγματοποιήσει εξαγωγές
6. ΔΓ/ΔΑ

			Ποσοστό κύκλου εργασιών που αντιστοιχεί σε εξαγωγές την τελευταία τριετία					Σύνολο
			Λιγότερο από 10%	10-19%	20-50%	Μεγαλύτερο του 50%	Η επιχείρηση δεν πραγματοποίησε εξαγωγές	
Τυπολογία Β	Α	Count	19	16	22	35	40	132
		% within Τυπολογία Β	14,4%	12,1%	16,7%	26,5%	30,3%	100,0%
	Β	Count	55	32	42	48	91	268
		% within Τυπολογία Β	20,5%	11,9%	15,7%	17,9%	34,0%	100,0%
	Γ	Count	52	21	34	32	67	206
		% within Τυπολογία Β	25,2%	10,2%	16,5%	15,5%	32,5%	100,0%
Σύνολο		Count	126	69	98	115	198	606
		% within Τυπολογία Β	20,8%	11,4%	16,2%	19,0%	32,7%	100,0%

Πίνακας 5.37: Κατανομή δείγματος σε ό,τι αφορά στην εξαγωγική δραστηριότητα σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης στο Ανθρώπινο Δυναμικό

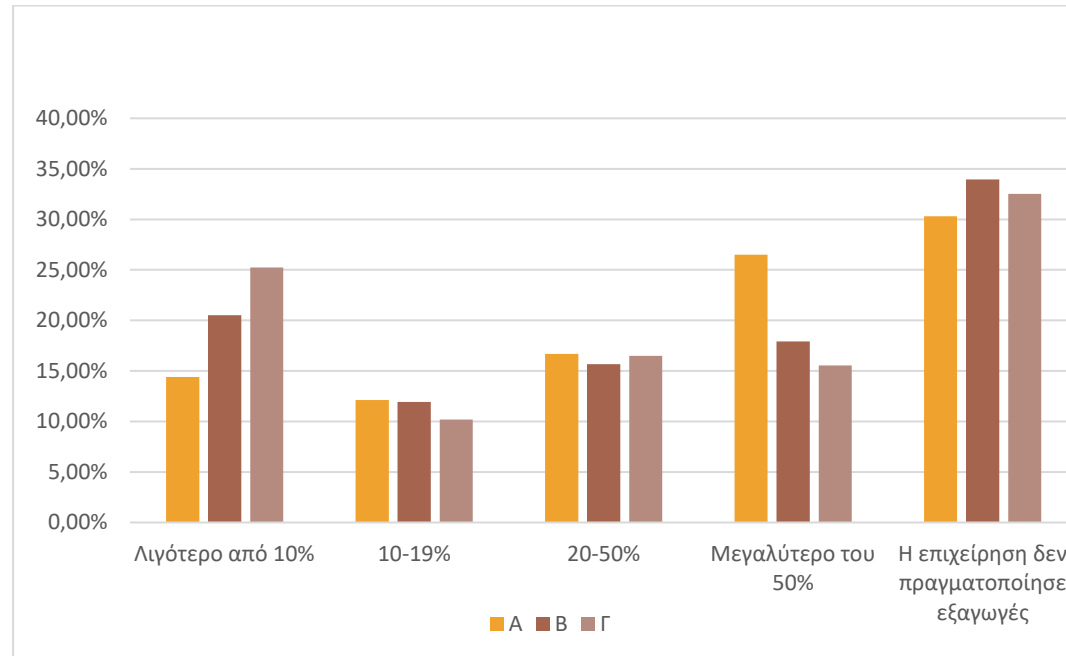
Αναλύοντας τα αποτελέσματα, φαίνεται πώς το ποσοστό των επιχειρήσεων της κατηγορίας Α που αντλούν ποσοστό του κύκλου εργασιών τους μεγαλύτερο του 50% από εξαγωγές, ανέρχονται στο 26,5%, ενώ ο μέσος όρος του δείγματος είναι σαφώς χαμηλότερος με 19,0%. Ο ίδιος δείκτης για τις επιχειρήσεις της κατηγορίας Β και Γ ανέρχεται σε 17,9% και 15,5%.

Ποσοστό άνω των 10% τουλάχιστον σε ποσοστό κύκλου εργασιών από εξαγωγές, σημείωσε η κατηγορία Α κατά 55,3%, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις κατηγορίες Β και Γ ανήλθε σε 45,5% και 42,2% αντίστοιχα.

Επιπλέον, 57,7% των επιχειρήσεων της κατηγορίας Γ σημείωσε λιγότερο από 10% ή και 0% του κύκλου εργασιών τους την τελευταία τριετία, ενώ ο αντίστοιχος δείκτης για τις επιχειρήσεις των κατηγοριών Β και Α είναι 54,5% και 44,3%.

Από τις παραπάνω δύο, παρατηρείται μία -εκ πρώτης όψεως- θετική σχέση ανάμεσα στην εξωστρέφεια και το επίπεδο στρατηγικότητας της διοίκησης του ΑΔ.

Στο παρακάτω διάγραμμα 5.18, παρουσιάζεται γραφικά η κατανομή των επιχειρήσεων ανάλογα με το επίπεδο ΣΔΑΔ και εξαγωγικής συμπεριφοράς.



Διάγραμμα 5.20: Ποσοστό κύκλου εργασιών που αντιστοιχεί σε εξαγωγές την τελευταία τριετία σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης ΑΔ

Παρόλο που η περαιτέρω διερεύνηση των παραπάνω κατανομών δείχνει πως ενδεχομένως να υπάρχει κάποια θετική σχέση ανάμεσα στα δύο μεγέθη, από τον έλεγχο  $\chi^2$  δεν επιβεβαιώνεται κάτι τέτοιο (Asymp. Sig. >0,05).

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,802 <sup>a</sup>	8	0,213
Likelihood Ratio	10,653	8	0,222
Linear-by-Linear Association	2,416	1	0,12
N of Valid Cases	606		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 15,03.

Πίνακας 5.38: Έλεγχος  $\chi^2$  ανάμεσα στη σχέση εξαγωγικής δραστηριότητας την τελευταία τριετία και του επιπέδου στρατηγικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης

## 5.2.5 Συσχέτιση Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με την Καινοτομική Επίδοση

Επόμενη και τελευταία συσχέτιση προς διερεύνηση είναι αυτή της καινοτομικής επίδοσης των επιχειρήσεων με το επίπεδο ΣΔΑΔ. Με δεδομένη τη σημασία της καινοτομίας για τη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων (κεφ. 2), η αναζήτηση συσχετίσεων και γενικότερα παραγόντων που επηρεάζουν και ενισχύουν την καινοτομία συμπεριφορά εντός τους κρίνεται ιδιαίτερα χρήσιμο στοιχείο για το στρατηγικό σχεδιασμό των διαδικασιών και των πολιτικών που διέπουν τη διοίκηση.

Όντας ο βασικός άξονας της παρούσας εργασίας, η στρατηγική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού έχει συνδεθεί στην παγκόσμια βιβλιογραφία με την εισαγωγή καινοτομιών στις περισσότερες λειτουργίες της επιχείρησης. Με την εισαγωγή καινοτομίας να αποτελεί μοχλό ανάπτυξης για τις επιχειρήσεις, η αναζήτηση της ίδιας σχέσης για την ελληνική αγορά στοχεύει στην αναζήτηση των τρόπων επίτευξης της μέσω εσωστρεφών λειτουργιών.

Παρακάτω, αναλύεται η επίδρασή της σε όλα τα επίπεδα καινοτομίας, με βάση τις ερωτήσεις 75 έως 81 του ερωτηματολογίου, όπως παρατίθενται στην παρακάτω εικόνα 5.2.

Ας μιλήσουμε τώρα λίγο για τις καινοτομίες που μπορούν να εισάγουν οι επιχειρήσεις. Μια καινοτομία ενδέχεται να είναι νέα μόνο για την επιχείρηση και να προϋπάρχει στην αγορά. Κατά τη τελευταία διετία η επιχείρησή σας ... (ΔΙΑΒΑΣΤΕ)		ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΔΓ/ΔΑ
EP. 75	...δημιούργησε κάποια νέα ή σημαντικά βελτιωμένα προϊόντα ή υπηρεσίες;	1	2	9
EP. 76	...έχει εισάγει κάποια καινοτομία στις μεθόδους παραγωγής προϊόντων/υπηρεσιών;	1	2	9
EP. 77	...έχει εισάγει κάποια καινοτομία στις πρακτικές που εφαρμόζονται στην εφοδιαστική αλυσίδα σας επιχείρησης (logistics);	1	2	9
EP. 78	... (έχει εισάγει κάποια καινοτομία) στους τρόπους χρήσης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών;	1	2	9
EP. 79	... (έχει εισάγει κάποια καινοτομία) στις μεθόδους οργάνωσης της εργασίας;	1	2	9
EP. 80	...έχει εισάγει κάποια καινοτομία που αφορά μεταβολές στο design ή τη συσκευασία προϊόντων;	1	2	9
EP. 81	...έχει εισάγει κάποια καινοτομία στο μάρκετινγκ, στις μεθόδους πωλήσεων, διάθεσης προϊόντων/υπηρεσιών ή στις υπηρεσίες after sales;	1	2	9

Εικόνα 5.2: Εισαγωγή καινοτομιών κατά την τελευταία διετία

### Δημιουργία Νέων ή Σημαντικά Βελτιωμένων Προϊόντων/Υπηρεσιών

Ίσως η πιο σημαντική μορφή καινοτομίας, η καινοτομία προϊόντος είναι κρίσιμη για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, αφού αντικατοπτρίζει την ικανότητα των επιχειρήσεων να προσαρμόζουν την τεχνογνωσία και τον εξοπλισμό τους στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες του καταναλωτικού κοινού.

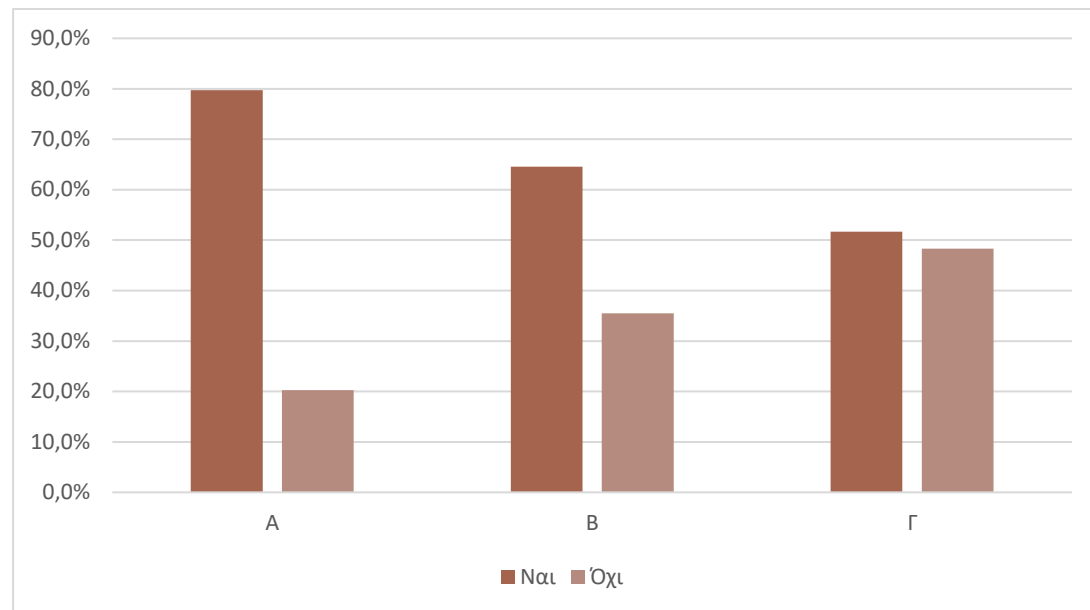
Υπό αυτή τη θεώρηση, η εξέταση της επίπτωσης που έχει η ΣΔΑΔ στην καινοτομία προϊόντος αποτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό ζήτημα προς διαβούλευση.

Στον παρακάτω πίνακα 5.38, παρουσιάζεται η κατανομή των επιχειρήσεων ανάλογα με το επίπεδο ΣΔΑΔ τους, σε σχέση με το αν έχουν εισάγει κάποια νέα ή σημαντικά βελτιωμένα προϊόντα/υπηρεσίες κατά την τελευταία τριετία.

			Δημιουργία νέων ή σημαντικά βελτιωμένων προϊόντων/υπηρεσιών		Σύνολο
			Ναι	Όχι	
Τυπολογία Β	Α	Count	110	28	138
		% within Τυπολογία Β	79,7%	20,3%	100,0%
	Β	Count	182	100	282
		% within Τυπολογία Β	64,5%	35,5%	100,0%
	Γ	Count	107	100	207
		% within Τυπολογία Β	51,7%	48,3%	100,0%
Σύνολο		Count	399	228	627
		% within Τυπολογία Β	63,6%	36,4%	100,0%

Πίνακας 5.39: Κατανομή δείγματος ανάλογα με τη δημιουργία νέων ή σημαντικά βελτιωμένων προϊόντων/υπηρεσιών σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης στο Ανθρώπινο Δυναμικό

Παρατηρείται πώς, όσο φθίνει το επίπεδο ΣΔΑΔ, φθίνει και η συχνότητα με την οποία εισάγονται καινοτομίες προϊόντων/υπηρεσιών στις επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, η κατηγορία Α παρουσιάζει νέα καινοτόμα προϊόντα ή σημαντικά βελτιωμένα κατά 79,7%, την ίδια στιγμή που ο αντίστοιχος δείκτης για τις επιχειρήσεις των κατηγοριών Β και Γ ανέρχεται σε 64,5% και 51,7% αντίστοιχα.



Διάγραμμα 5.21: Δημιουργία νέων ή σημαντικά βελτιωμένων προϊόντων/υπηρεσιών σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης ΑΔ

Από το παραπάνω γράφημα 5.19, φαίνεται ακόμα πιο έντονα η θετική αναλογική σχέση μεταξύ των δύο μεγεθών, ενώ ο παρακάτω πίνακας 5.39 επιβεβαιώνει την αρχική υπόθεση, καθώς αποδεικνύει την στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ καινοτομίας προϊόντος και επίπεδο ΣΔΑΔ (Asymp. Sig < 0,05).

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	28,272 <sup>a</sup>	2	,000
Likelihood Ratio	29,292	2	,000
Linear-by-Linear Association	28,138	1	,000
N of Valid Cases	627		
a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 50,18.			

Πίνακας 5.40: Έλεγχος  $\chi^2$  ανάμεσα στη σχέση καινοτομίας προϊόντος/υπηρεσίας και του επιπέδου στρατηγικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης

## Εισαγωγή Καινοτομιών στις Μεθόδους Παραγωγής Προϊόντων/Υπηρεσιών

Καθώς οι μέθοδοι παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών καθορίζουν το μεταβλητό κόστος της επιχείρησης, η εισαγωγή καινοτομιών σε αυτό το σημείο είναι κρίσιμη για την ανταγωνιστικότητα της. Με την εισαγωγή καινοτομιών στις μεθόδους παραγωγής

προϊόντων/ υπηρεσιών δύναται η μείωση του κόστος παραγωγής τους, και τελικά, η ανταγωνιστικότητα σε ό,τι αφορά στο κόστος στον τελικό καταναλωτή.

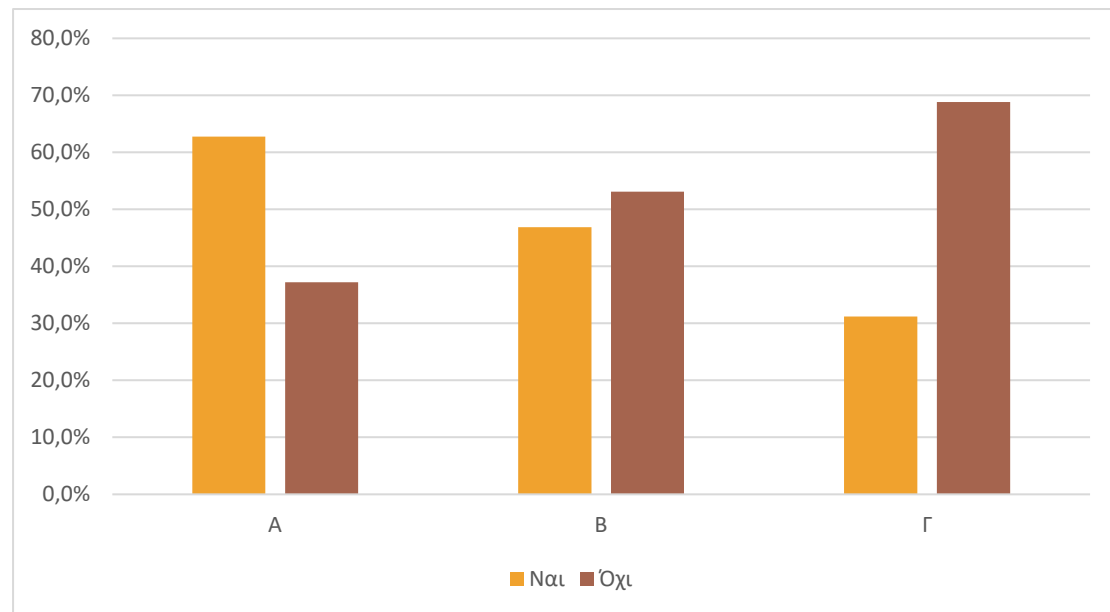
Στον παρακάτω πίνακα 5.40, παρουσιάζεται η κατανομή των επιχειρήσεων της κάθε κατηγορίας, ανάλογα με το αν έχουν εισάγει κάποια καινοτομία στις μεθόδους παραγωγής προϊόντων/υπηρεσιών κατά την τελευταία τριετία.

			Εισαγωγή καινοτομιών στις μεθόδους παραγωγής προϊόντων/υπηρεσιών		Total
			Ναι	Όχι	
Τυπολογία Β	Α	Count	86	51	137
		% within Τυπολογία4	62,8%	37,2%	100,0%
	Β	Count	128	145	273
		% within Τυπολογία4	46,9%	53,1%	100,0%
	Γ	Count	63	139	202
		% within Τυπολογία4	31,2%	68,8%	100,0%
Σύνολο		Count	277	335	612
		% within Τυπολογία4	45,3%	54,7%	100,0%

Πίνακας 5.41: Κατανομή δείγματος ανάλογα με την εισαγωγή καινοτομιών στις μεθόδους παραγωγής προϊόντων/υπηρεσιών σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης στο Ανθρώπινο Δυναμικό

Γίνεται εκ πρώτης όψεως αντιληπτή η επίδραση της ΣΔΑΔ στην εν λόγω μορφή καινοτομίας, καθώς το ποσοστό των επιχειρήσεων της κατηγορίας Α ανέρχεται σε 62,8%, μεγαλύτερο των επιχειρήσεων της κατηγορίας Β (46,9%), το οποίο με τη σειρά του είναι μεγαλύτερο της κατηγορίας Γ (31,2%).

Στο παρακάτω διάγραμμα 5.20 παρουσιάζεται η κατανομή των επιχειρήσεων ανάλογα με τις απαντήσεις τους και γραφικά, όπου γίνεται και οπτικά ξεκάθαρη η προαναφερθείσα ανάλογη σχέση μεταξύ των δύο μεγεθών.



Διάγραμμα 5.22: Εισαγωγή καινοτομιών στις μεθόδους παραγωγής προϊόντων/υπηρεσιών σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης ΑΔ

Ο πίνακας 5.41 παρουσιάζει τα αποτελέσματα του ελέγχου στατιστικής σημαντικότητας  $\chi^2$ , επιβεβαιώνοντας την στατιστικά σημαντική σχέση (Asymp. Sig < 0,05).

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	33,398 <sup>a</sup>	2	,000
Likelihood Ratio	33,906	2	,000
Linear-by-Linear Association	33,342	1	,000
N of Valid Cases	612		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 62,01.

Πίνακας 5.42: Έλεγχος  $\chi^2$  ανάμεσα στη σχέση καινοτομιών στις μεθόδους παραγωγής προϊόντων/υπηρεσιών και του επιπέδου στρατηγικής διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης

### Εισαγωγή καινοτομιών στις πρακτικές της εφοδιαστικής αλυσίδας

Δεδομένης της σημασίας των πρακτικών εφοδιαστικής αλυσίδας στο τελικό κόστος παραγωγής αλλά και στην ταχύτητά της τελικής διάθεσης των προϊόντων, η διερεύνηση της εξάρτησής της από το επίπεδο ΣΔΑΔ προβάλλεται εξίσου σημαντική με τις προηγούμενες μορφές καινοτομίας.

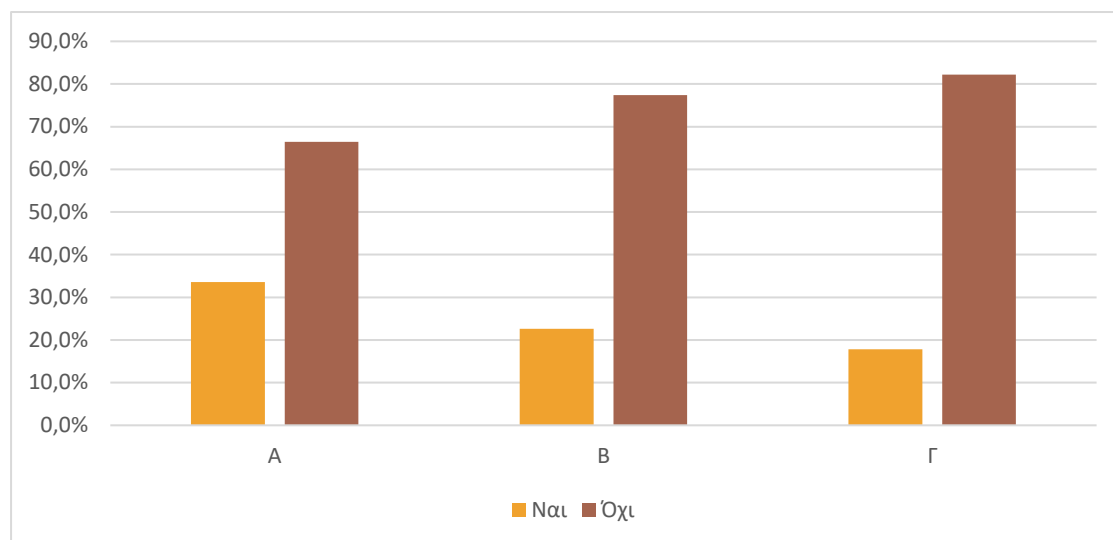


Στον παρακάτω πίνακα 5.42 παρουσιάζεται η κατανομή των επιχειρήσεων του κάθε επιπέδου ΣΔΑΔ με την εισαγωγή ή όχι κάποιας καινοτομίας στις πρακτικές εφοδιαστικής αλυσίδας κατά την τελευταία τριετία.

			Εισαγωγή καινοτομιών στις πρακτικές της εφοδιαστικής αλυσίδας		Total
			Ναι	Όχι	
Τυπολογία Β	Α	Count	45	89	134
		% within Τυπολογία Β	33,6%	66,4%	100,0%
	Β	Count	62	212	274
		% within Τυπολογία Β	22,6%	77,4%	100,0%
	Γ	Count	37	171	208
		% within Τυπολογία Β	17,8%	82,2%	100,0%
Σύνολο		Count	144	472	616
		% within Τυπολογία Β	23,4%	76,6%	100,0%

Πίνακας 5.43: Κατανομή δείγματος ανάλογα με την εισαγωγή καινοτομιών στις πρακτικές της εφοδιαστικής αλυσίδας σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης στο Ανθρώπινο Δυναμικό

Από τα παραπάνω ποσοστά, φαίνεται η ύπαρξη θετικής σχέσης ανάμεσα στην εισαγωγή καινοτομιών εφοδιαστικής αλυσίδας και την κατηγορία ΣΔΑΔ που ανήκει η κάθε επιχείρηση. Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις της κατηγορίας Α καινοτομούν κατά 33,6%, ενώ της Β κατά 22,6% και της Γ κατά της 17,8%. Η πτώση του ποσοστού από το ένα επίπεδο ΣΔΑΔ στο επόμενο, καθώς επίσης και το διάγραμμα 5.21, δείχνουν την ύπαρξη κάποιας σχέση ανάμεσα στα δύο μεγέθη.



Διάγραμμα 5.23: Εισαγωγή καινοτομιών στις πρακτικές της εφοδιαστικής αλυσίδας σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης ΑΔ

Από τον στατιστικό έλεγχο  $\chi^2$  (πίνακας 5.43), επιβεβαιώνεται η στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στα δύο μεγέθη.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,504 <sup>a</sup>	2	,003
Likelihood Ratio	11,106	2	,004
Linear-by-Linear Association	10,709	1	,001
N of Valid Cases	616		
a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 31,32.			

Πίνακας 5.44: Έλεγχος  $\chi^2$  ανάμεσα στη σχέση εισαγωγής καινοτομιών στις πρακτικές της εφοδιαστικής αλυσίδας και του επιπέδου στρατηγικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης

### *Εισαγωγή καινοτομιών στους τρόπους χρήσης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας*

Επόμενη μορφή καινοτομίας που διαδραματίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην επιχειρησιακή λειτουργία και αποτελεσματικότητα της επιχείρησης είναι αυτή στους τρόπους χρήσης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας.

Η ψηφιοποίηση και η αξιοποίηση των τεχνολογιών δικτύου στην καθημερινή επαφή και επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων (οριζόντια επικοινωνία) αλλά και της ιεραρχίας, αναμφισβήτητα συνδέεται με την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης εν γένει, επομένως

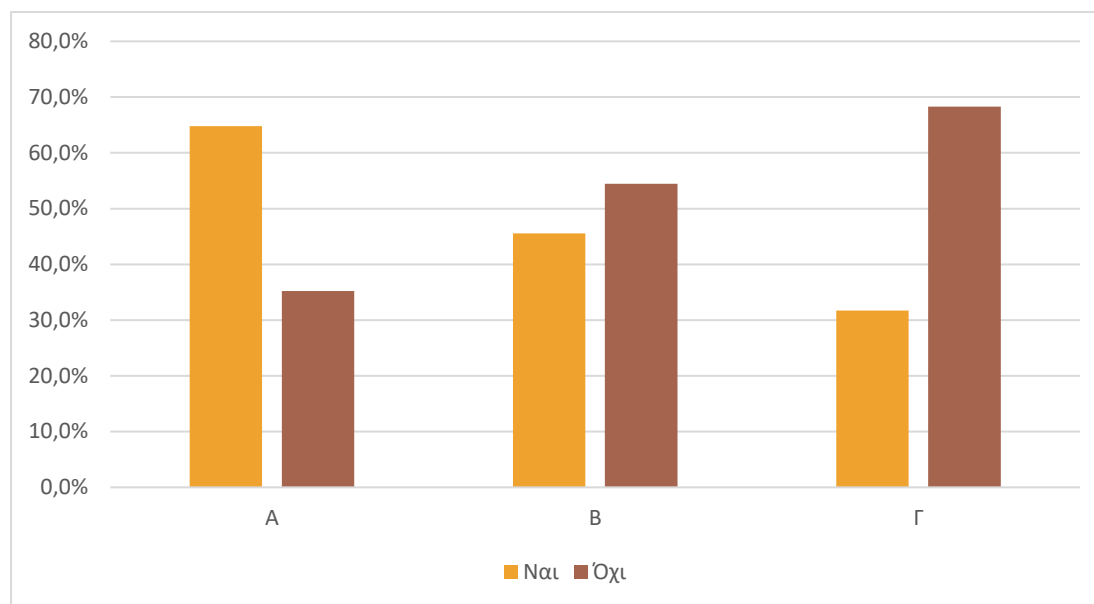
η εισαγωγή καινοτομίας στο εν λόγω ζήτημα είναι ιδιαίτερα κρίσιμο για την συνολική αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων.

Στον παρακάτω πίνακα 5.44 παρουσιάζεται η κατανομή των επιχειρήσεων του κάθε επιπέδου ΣΔΑΔ ανάλογα με το αν εισήγαγε ή όχι κάποια καινοτομία στους τρόπους χρήσης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας.

			Εισαγωγή καινοτομιών στους τρόπους χρήσης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας		Total
			Ναι	Όχι	
Τυπολογία Β	Α	Count	92	50	142
		% within Τυπολογία Β	64,8%	35,2%	100,0%
	Β	Count	128	153	281
		% within Τυπολογία Β	45,6%	54,4%	100,0%
	Γ	Count	66	142	208
		% within Τυπολογία Β	31,7%	68,3%	100,0%
Σύνολο		Count	286	345	631
		% within Τυπολογία Β	45,3%	54,7%	100,0%

Πίνακας 5.45: Κατανομή δείγματος ανάλογα με την εισαγωγή καινοτομιών στους τρόπους χρήσης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης στο Ανθρώπινο Δυναμικό

Από τα ποσοστά που παρουσιάζονται παραπάνω, φαίνεται κι εδώ η θετική σχέση ανάμεσα στο επίπεδο ΣΔΑΔ και της εισαγωγής καινοτομιών στους τρόπους χρήσης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας, αφού από επίπεδο σε επίπεδο παρουσιάζεται έντονη διαφορά, με την κατηγορία Α να καινοτομεί συχνότερα (64,8%), την κατηγορία Β να ακολουθεί (45,6%) και τη κατηγορία Γ να είναι τελευταία (31,7%).



Διάγραμμα 5.24: Εισαγωγή καινοτομιών στους τρόπους χρήσης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης ΑΔ

Από το παραπάνω διάγραμμα 5.22, γίνεται αντιληπτή η σχέση ανάμεσα στα δύο μεγέθη, ενώ αυτή επιβεβαιώνεται και στατιστικά από τον έλεγχο  $\chi^2$  (Asymp. Sig < 0,05) (πίνακας 5.45.).

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	37,225 <sup>a</sup>	2	,000
Likelihood Ratio	37,735	2	,000
Linear-by-Linear Association	36,713	1	,000
N of Valid Cases	631		
a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 64,36.			

Πίνακας 5.46: Έλεγχος  $\chi^2$  ανάμεσα στη σχέση εισαγωγής καινοτομιών στους τρόπους χρήσης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας και του επιπέδου στρατηγικής διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης

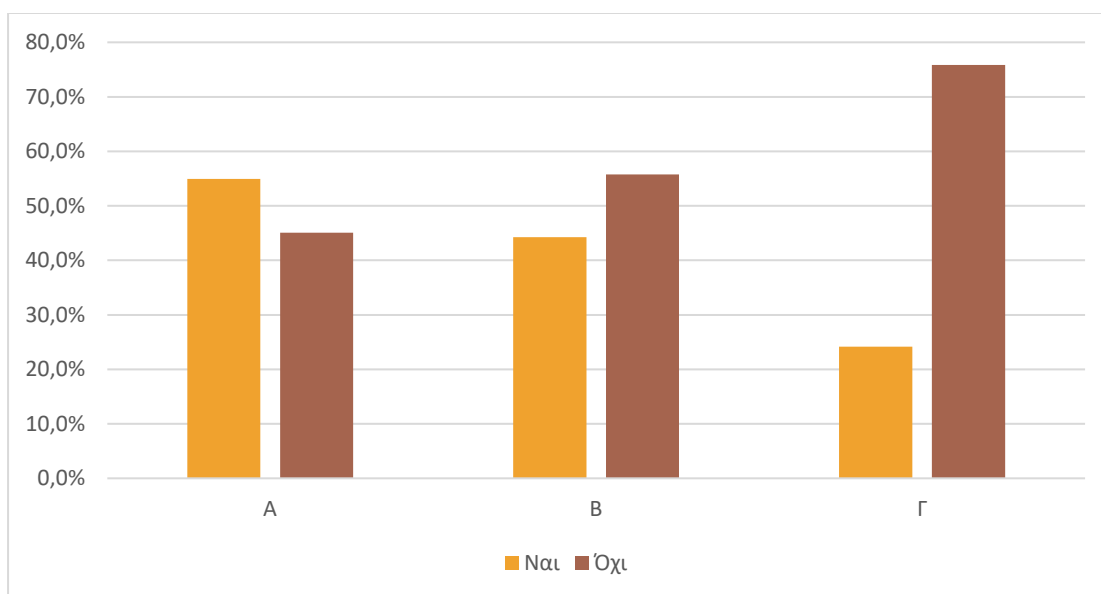
### Εισαγωγή καινοτομιών στις μεθόδους οργάνωσης της εργασίας

Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζεται η κατανομή της συχνότητας καινοτομιών των επιχειρήσεων του εκάστοτε επιπέδου ΣΔΑΔ στις μεθόδους οργάνωσης της εργασίας. Η αναλογική σχέση που επιβεβαιώνεται σε όλες τις παραπάνω μορφές καινοτομίας φαίνεται κι εδώ, δεδομένου ότι τα ποσοστά θετικών απαντήσεων έχουν φθίνουσα πορεία ανάλογα με το επίπεδο στρατηγική διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού των επιχειρήσεων.

			Εισαγωγή καινοτομιών στις μεθόδους οργάνωσης εργασίας		Total
			Ναι	Όχι	
Τυπολογία Β	Α	Count	78	64	142
		% within Τυπολογία4	54,9%	45,1%	100,0%
	Β	Count	127	160	287
		% within Τυπολογία4	44,3%	55,7%	100,0%
	Γ	Count	51	160	211
		% within Τυπολογία4	24,2%	75,8%	100,0%
Σύνολο		Count	256	384	640
		% within Τυπολογία4	40,0%	60,0%	100,0%

Πίνακας 5.47: Κατανομή δείγματος ανάλογα με την εισαγωγή καινοτομιών στους τρόπους χρήσης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης στο Ανθρώπινο Δυναμικό

Στο διάγραμμα 5.23, παρουσιάζεται η παραπάνω κατανομή και γραφικά.



Διάγραμμα 5.25: Εισαγωγή καινοτομιών στις μεθόδους οργάνωσης της εργασίας σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης ΑΔ

Από τον έλεγχο  $\chi^2$ , επιβεβαιώνεται η στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στα δύο μεγέθη (Asymp. Sig < 0,05) (πίνακας 5.47).

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	37,378 <sup>a</sup>	2	,000
Likelihood Ratio	38,538	2	,000
Linear-by-Linear Association	35,890	1	,000
N of Valid Cases	640		
a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 56,80.			

Πίνακας 5.48: Έλεγχος  $\chi^2$  ανάμεσα στη σχέση εισαγωγής καινοτομιών στις μεθόδους οργάνωσης της εργασίας και του επιπέδου στρατηγικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης

### Εισαγωγή καινοτομιών στο design ή τη συσκευασία προϊόντων

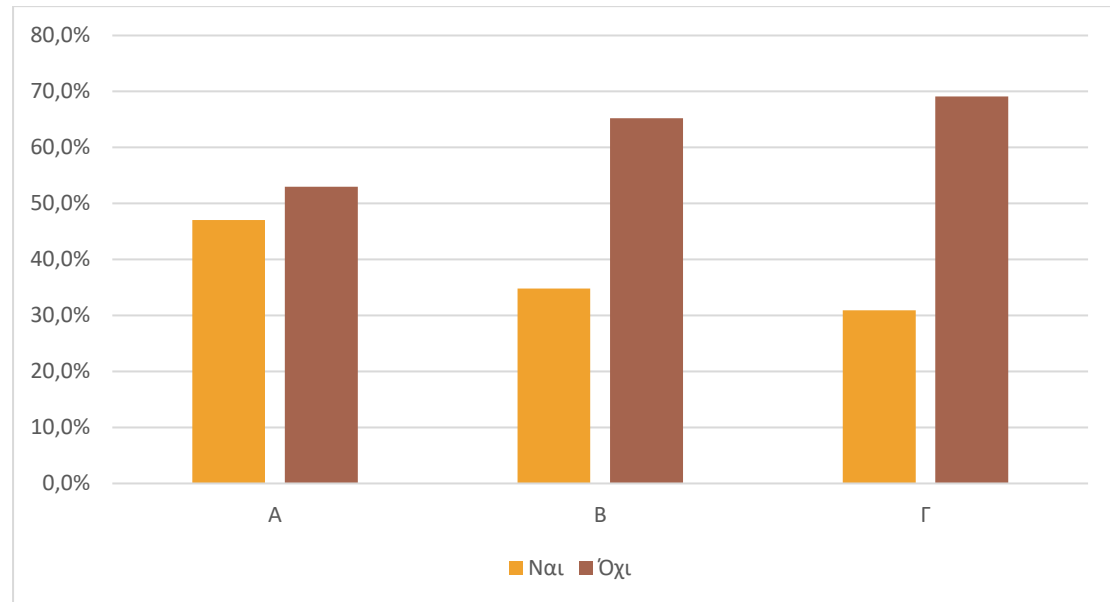
Με το design/συσκευασία των προϊόντων της, μία επιχείρηση σκοπεύει να προβάλλει το προϊόν της ως καλύτερο ή πιο πρακτικό σε σχέση με τα ανταγωνιστικά. Η σημασία του στις πωλήσεις, και τελικά στην βιωσιμότητα της επιχείρησης πρόκυπτει ιδιαίτερα αξιοσημείωτη.

Στον παρακάτω πίνακα 5.48, γίνεται παράθεση της κατανομής των επιχειρήσεων ανάλογα με το επίπεδο ΣΔΑΔ και το αν έχουν εισάγει κάποια καινοτομία στο design ή τη συσκευασία των προϊόντων τους την τελευταία τριετία.

			Εισαγωγή καινοτομιών στο design ή τη συσκευασία προϊόντων		Total
			Ναι	Όχι	
Τυπολογία Β	Α	Count	63	71	134
		% within Τυπολογία4	47,0%	53,0%	100,0%
	Β	Count	96	180	276
		% within Τυπολογία4	34,8%	65,2%	100,0%
	Γ	Count	64	143	207
		% within Τυπολογία4	30,9%	69,1%	100,0%
Σύνολο		Count	223	394	617
		% within Τυπολογία4	36,1%	63,9%	100,0%

Πίνακας 5.49: Κατανομή δείγματος ανάλογα με την εισαγωγή καινοτομιών στο design ή τη συσκευασία προϊόντων σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης στο Ανθρώπινο Δυναμικό

Εκ πρώτης όψεως, φαίνεται και εδώ κάποια θετική σχέση ανάμεσα στην τυπολογία Β και την εισαγωγή καινοτομίας στο design ή τη συσκευασία των προϊόντων, καθώς το ποσοστό των επιχειρήσεων της κατηγορίας Α ανέρχεται σε 47,0%, ενώ των Β και Γ σε 34,8% και 30,9% αντίστοιχα.



Διάγραμμα 5.26: Εισαγωγή καινοτομιών στο design ή τη συσκευασία προϊόντων σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης ΑΔ

Από τη γραφική αναπαράσταση της κατανομής (διάγραμμα 5.24), αλλά και των έλεγχου  $\chi^2$  (πίνακας 5.49) επιβεβαιώνεται η στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στα δύο μεγέθη.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,533 <sup>a</sup>	2	,009
Likelihood Ratio	9,363	2	,009
Linear-by-Linear Association	8,386	1	,004
N of Valid Cases	617		
a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 48,43.			

Πίνακας 5.50: Έλεγχος  $\chi^2$  ανάμεσα στη σχέση εισαγωγής καινοτομιών στο design ή τη συσκευασία προϊόντων και του επιπέδου στρατηγικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης

### Εισαγωγή καινοτομιών στο μάρκετινγκ, τις μεθόδους πωλήσεων/διάθεσης προϊόντων/υπηρεσιών, τις υπηρεσίες after sales

Η σημασία των μεθόδων πωλήσεων/διάθεσης προϊόντων/υπηρεσιών, του marketing και των υπηρεσιών κατόπιν της πώλησης (after sales) είναι ιδιαίτερα σημαντική για το αντίκτυπο μιας επιχείρησης στην αγορά, και την κατάληψη επαρκούς μερίδιου της. Έτσι, η εισαγωγή καινοτομίας στην εν λόγω λειτουργία προβάλλει ιδιαίτερα αξιοσημείωτη για επιτυχία κάθε επιχειρηματικού εγχειρήματος.

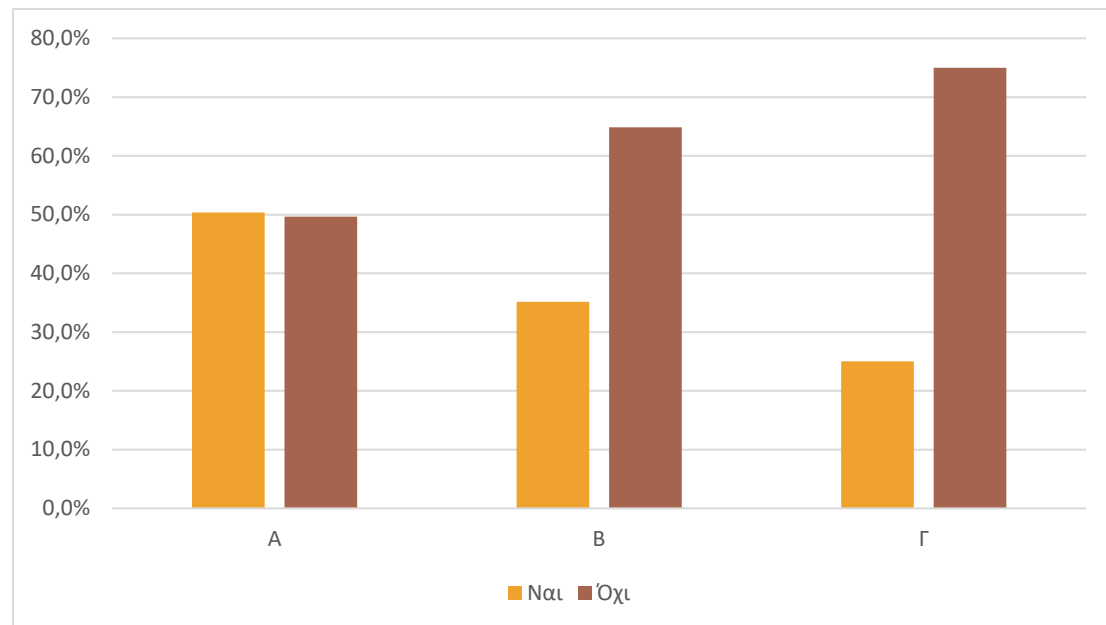
Στον παρακάτω πίνακα (5.50), παρουσιάζεται η κατανομή των επιχειρήσεων του δείγματος, ανάλογα με την εισαγωγή ή όχι κάποιας καινοτομίας στη συγκεκριμένη ομάδα λειτουργιών. Όπως και στις προηγούμενες μορφές καινοτομίας, έτσι κι εδώ φαίνεται να υπάρχει κάποια σύνδεση του ποσοστού των επιχειρήσεων που έχουν επιτύχει κάποια καινοτομία κατά την τελευταία τριετία και του επιπέδου ΣΔΑΔ.

			Εισαγωγή καινοτομιών στο μάρκετινγκ, τις μεθόδους πωλήσεων/διάθεσης προϊόντων/υπηρεσιών, τις υπηρεσίες after sales		Total
			Ναι	Όχι	
Τυπολογία Β	Α	Count	68	67	135
		% within Τυπολογία Β	50,4%	49,6%	100,0%
	Β	Count	97	179	276
		% within Τυπολογία Β	35,1%	64,9%	100,0%
	Γ	Count	52	156	208
		% within Τυπολογία Β	25,0%	75,0%	100,0%
Σύνολο		Count	217	402	619
		% within Τυπολογία Β	35,1%	64,9%	100,0%

Πίνακας 5.51: Κατανομή δείγματος ανάλογα με την εισαγωγή καινοτομιών στο μάρκετινγκ, τις μεθόδους πωλήσεων/διάθεσης προϊόντων/υπηρεσιών, τις υπηρεσίες after sales σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης στο Ανθρώπινο Δυναμικό

Από το διάγραμμα (5.25), όπου παρουσιάζεται γραφικά η συχνότητα εισαγωγής καινοτομιών στο μάρκετινγκ, στις μεθόδους πωλήσεων/διάθεσης προϊόντων/υπηρεσιών, στις υπηρεσίες after sales γίνεται ξεκάθαρη η θετική σχέση με τη στρατηγικότητα διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού. Τα ποσοστά άλλωστε, (κατηγορία Α-50,4%, κατηγορία Β-35,1%, κατηγορία Γ-25,0%), ήδη δείχνουν την συσχέτιση ανάμεσα στα δύο μεγέθη.





Διάγραμμα 5.27: Εισαγωγή καινοτομιών στις πρακτικές της εφοδιαστικής αλυσίδας σε σχέση με το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών Στρατηγικής Διοίκησης ΑΔ

Από τον έλεγχο  $\chi^2$  επιβεβαιώνεται η στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στα δύο μεγέθη (Asymp. Sig < 0,05).

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,146 <sup>a</sup>	2	,000
Likelihood Ratio	23,014	2	,000
Linear-by-Linear Association	22,685	1	,000
N of Valid Cases	619		
a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 47,33.			

Πίνακας 5.52: Έλεγχος  $\chi^2$  ανάμεσα στη σχέση εισαγωγής καινοτομιών στις πρακτικές της εφοδιαστικής αλυσίδας και του επιπέδου στρατηγικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης

## 5.3 Κλαδική Ανάλυση

Σε συνέχεια της αναζήτησης συσχετίσεων ανάμεσα στην επάρκεια γνώσεων του προσωπικού και το επίπεδο στρατηγικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων, και διαφόρων αντιπροσωπευτικών δεικτών καινοτομίας, βιωσιμότητας και ανταγωνιστικότητας. Για την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για την ελληνική οικονομία εν γένει, είναι αναγκαία και η διερεύνηση της συμπεριφοράς του κάθε κλάδου ξεχωριστά.

Στην παρούσα ενότητα, εξετάζονται οι τάσεις των 6 κλάδων (Αγροδιατροφή, Δομικά Υλικά, Ενέργεια, Μεταφορές (Logistics), Υγεία, Ψηφιακή Οικονομία) σε ό,τι αφορά στην επάρκεια γνώσεων του προσωπικού τους, στα επίπεδα στρατηγικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού τους αλλά και στο ποσοστό ετήσιου τζίρου που επενδύεται σε έρευνα και ανάπτυξη.

### 5.3.1 Συσχέτιση Κλάδων με την Επάρκεια Γνώσεων του Προσωπικού τους

Η πρώτη συσχέτιση που αναζητείται, είναι αυτή μεταξύ της επάρκειας γνώσεων του προσωπικού των επιχειρήσεων και του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται. Πρακτικά, γίνεται μία απόπειρα εξαγωγής συμπερασμάτων για το κατά πόσο υπάρχει συστηματική έλλειψη/επάρκεια σε γνώσεις στο προσωπικό ανά κλάδο.

Στον παρακάτω πίνακα 5.52, παρουσιάζεται η κατανομή των επιχειρήσεων κάθε κλάδου ανάλογα με την κατηγορία Επάρκειας Γνώσεων στην οποία ανήκουν (βλ. Κεφ. 5.1).

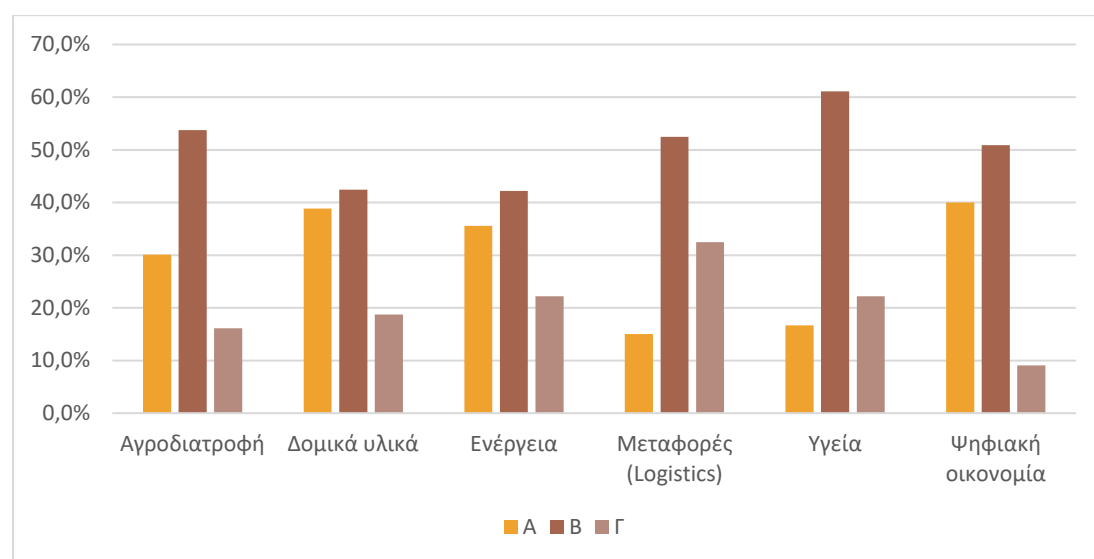
			Τυπολογία Α			Σύνολο
			A	B	Γ	
Κλάδος	Αγροδιατροφή	Count	56	100	30	186
		% within Κλάδος	30,1%	53,8%	16,1%	100,0%
	Δομικά υλικά	Count	54	59	26	139
		% within Κλάδος	38,8%	42,4%	18,7%	100,0%
	Ενέργεια	Count	16	19	10	45
		% within Κλάδος	35,6%	42,2%	22,2%	100,0%
	Μεταφορές (Logistics)	Count	6	21	13	40
		% within Κλάδος	15,0%	52,5%	32,5%	100,0%
	Υγεία	Count	15	55	20	90
		% within Κλάδος	16,7%	61,1%	22,2%	100,0%
	Ψηφιακή οικονομία	Count	22	28	5	55
		% within Κλάδος	40,0%	50,9%	9,1%	100,0%
Σύνολο		Count	169	282	104	555
		% within Κλάδος	30,5%	50,8%	18,7%	100,0%

Πίνακας 5.53: Κατανομή των επιχειρήσεων κάθε κλάδου ανάλογα με την Επάρκεια Γνώσεων του Προσωπικού τους

Παρατηρείται ότι ο κλάδος της Ψηφιακής Οικονομίας ηγείται σε επάρκεια Γνώσεων με το 40,0%, να δηλώνει ότι το προσωπικό του έχει υψηλή επάρκεια (κατηγορία Α) στις βασικές λειτουργίες της επιχείρησης. Ακολουθούν κατά σειρά ο κλάδος των Δομικών Υλικών (38,8%), η Ενέργεια (35,6%), η Αγοροδιατροφή (30,1%), η Υγεία (16,7%) και τέλος ο κλάδος των Μεταφορών (15,0%).

Σε ό,τι αφορά στο χαμηλότερο επίπεδο επάρκειας γνώσεων (κατηγορία Γ), ηγείται ο κλάδος των Μεταφορών (Logistics) με 32,5% των επιχειρήσεων να χαρακτηρίζουν το προσωπικό τους ως μη επαρκές. Κατόπιν αυτού, συναντάται ο κλάδος της Υγείας και της Ενέργειας, με 22,2% έκαστος, ο κλάδος των Δομικών Υλικών με 18,7%, της Αγοροδιατροφής με 16,1% και τέλος της Ψηφιακής Οικονομίας με 9,1%.

Η παραπάνω κατανομή, παρουσιάζεται γραφικά στο παρακάτω διάγραμμα 5.26.



Διάγραμμα 5.28: Κατανομή των επιχειρήσεων κάθε κλάδου ανάλογα με την κατηγορία επάρκειας γνώσεων στην οποία ανήκουν

Αναζητώντας την ύπαρξη κάποιας συσχέτισης ανάμεσα στις απαντήσεις των επιχειρήσεων αναφορικά με τον κλάδο στο οποίο ανήκουν και την Επάρκεια Γνώσεων του Προσωπικού τους στις βασικές λειτουργίες της επιχείρησης, φαίνεται πως αυτή επιβεβαιώνεται με τον παρακάτω έλεγχο  $\chi^2$  (Asymp. Sig. < 0,05).

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	27,124 <sup>a</sup>	10	,002
Likelihood Ratio	28,466	10	,002
Linear-by-Linear Association	1,165	1	,280
N of Valid Cases	555		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,50.

Πίνακας 5.54: Έλεγχος  $\chi^2$  για τη συσχέτιση μεταξύ Κλάδων και επιπέδου Επάρκειας Γνώσεων

### 5.3.2 Συσχέτιση Κλάδων με το Επίπεδο Στρατηγικής Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού

Επόμενη συσχέτιση προς διερεύνηση είναι αυτή ανάμεσα τον κλάδο δραστηριοποίησης και του επιπέδου στρατηγικής διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού, ώστε να βρεθούν οι κλάδοι με τη μεγαλύτερη επίδοση.

Στον παρακάτω πίνακα 5.54, παρουσιάζεται η κατανομή των επιχειρήσεων ανάλογα με το επίπεδο στρατηγικής διοίκησης (όπως ορίστηκε στην ενότητα 5.2), και του κλάδου στον οποίο ανήκουν.

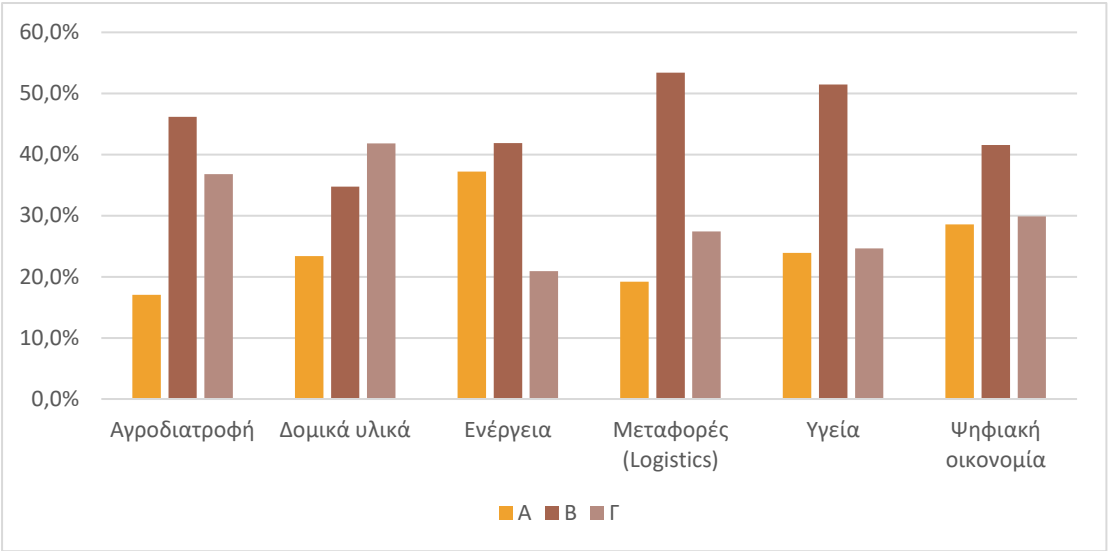
			Τυπολογία Β			Σύνολο
			A	B	Γ	
Κλάδος	Αγροδιατροφή	Count	31	84	67	182
		% within Κλάδος	17,0%	46,2%	36,8%	100,0%
	Δομικά υλικά	Count	33	49	59	141
		% within Κλάδος	23,4%	34,8%	41,8%	100,0%
	Ενέργεια	Count	16	18	9	43
		% within Κλάδος	37,2%	41,9%	20,9%	100,0%
	Μεταφορές (Logistics)	Count	14	39	20	73
		% within Κλάδος	19,2%	53,4%	27,4%	100,0%
	Υγεία	Count	33	71	34	138
		% within Κλάδος	23,9%	51,4%	24,6%	100,0%
	Ψηφιακή οικονομία	Count	22	32	23	77
		% within Κλάδος	28,6%	41,6%	29,9%	100,0%
Σύνολο		Count	149	293	212	654
		% within Κλάδος	22,8%	44,8%	32,4%	100,0%

Πίνακας 5.55: Κατανομή των επιχειρήσεων κάθε κλάδου ανάλογα με το Επίπεδο Στρατηγικής Διοίκησης του Προσωπικού τους

Ο κλάδος του οποίου οι επιχειρήσεις είναι πιο δραστήριες σε όρους διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού φαίνεται πως είναι αυτός της ενέργειας, με το 37,2% των επιχειρήσεων να κατατάσσονται στην κατηγορία Α. Ακολουθεί ο κλάδος της Ψηφιακής Οικονομίας με 28,6%, της Υγείας με 23,9%, των Δομικών Υλικών με 23,4%, των Μεταφορών με 19,2% και τέλος της Αγροδιατροφής με 17,0%.

Αντίθετα, οι κλάδοι των οποίων οι πρακτικές διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού τους φαίνεται να είναι σε χαμηλότερο επίπεδο (κατηγορία Γ), είναι κατά σειρά ο κλάδος των Δομικών Υλικών με 41,8%, η Αγροδιατροφή με 36,8%, η Ψηφιακή Οικονομία με 29,9%, οι Μεταφορές με 27,4%, η Υγεία με 24,6% και η Ενέργεια με 20,9%.

Οι κατανομές παρουσιάζονται γραφικά και στο διάγραμμα 5.26 παρακάτω.



Διάγραμμα 5.29: Κατανομή των επιχειρήσεων κάθε κλάδου ανάλογα με την κατηγορία επιπέδου στρατηγικής διοίκησης του προσωπικού

Από τον στατιστικό έλεγχο  $\chi^2$ , επιβεβαιώνεται η στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στην Τυπολογία Β και τους κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Πρακτικά, δηλαδή, υπάρχει μία συστηματική σχέση ανάμεσα στο επίπεδο στρατηγικής διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού που εφαρμόζει η κάθε επιχείρηση, και του κλάδου εντός του οποίου δραστηριοποιείται.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	24,308 <sup>a</sup>	10	,007
Likelihood Ratio	24,153	10	,007
Linear-by-Linear Association	7,498	1	,006
N of Valid Cases	654		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,80.

Πίνακας 5.56: Έλεγχος  $\chi^2$  για τη συσχέτιση μεταξύ Κλάδων και Επιπέδου Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

5.3.3 Συσχέτιση Κλάδων με Έρευνα & Ανάπτυξη

Με την Ε&Α να συνδέεται στενά με την καινοτομική επίδοση των οργανισμών έχει ιδιαίτερο νόημα η αναζήτηση των κλάδων που τείνουν να επενδύουν περισσότερο σε αυτό το τμήμα.

Φυσικά, η επένδυση μεγάλων ποσών σε Ε&Α δεν συνεπάγεται της καινοτομίας ή της μακροχρόνιας βιωσιμότητας, οι οποίες εξαρτώνται από μία σειρά άλλες παραμέτρους.

Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται τα περιγραφικά στοιχεία που αφορούν στο ποσοστό του ετήσιου τζίρου της κάθε επιχείρησης που επενδύεται σε Ε&Α, ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται.

Ποσοστό ετήσιου τζίρου που επενδύεται σε έρευνα και ανάπτυξη
--

Ο Παράγοντας της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού στην Καινοτομική Επίδοση και Οικονομική Βιωσιμότητα των Ελληνικών Επιχειρήσεων | Εμπειρική Ανάλυση

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Αγροδιατροφή	44	3,56%	4,36189	,65758	2,2298	4,8820	0,00	20,00
Δομικά υλικά	35	6,15%	5,87584	,99320	4,1301	8,1670	0,00	20,00
Ενέργεια	15	8,47%	8,16598	2,10845	3,9452	12,9895	,01	30,00
Μεταφορές (Logistics)	5	2,56%	1,90866	,85358	,1901	4,9299	,30	5,00
Υγεία	27	7,50%	5,40655	1,04049	5,3612	9,6388	,50	20,00
Ψηφιακή οικονομία	30	20,97%	21,75409	3,97173	12,8436	29,0898	1,50	90,00
Total	156	8,61%	12,32811	,98704	6,6590	10,5586	0,00	90,00

Πίνακας 5.57: Περιγραφικός Πίνακας ποσοστού του τζίρου των επιχειρήσεων που επενδύεται σε Ε&Α κατά κλάδο

Κατά μέσο όρο, το δείγμα επενδύει το 8,61% του ετήσιου τζίρου του για έρευνα και ανάπτυξη, με τον κλάδο που διαφοροποιείται σημαντικά προς τα άνω να είναι αυτός της Ψηφιακής Οικονομίας με 20,97%. Οι υπόλοιποι κλάδοι, επενδύουν σαφώς λιγότερο, με τον κλάδο των Μεταφορών και της Αγροδιατροφής να έπονται όλων των υπόλοιπων με 2,56% και 3,56% αντίστοιχα.

Από τον παρακάτω έλεγχο ANOVA, επιβεβαιώνεται η στατιστικά σημαντική σχέση ( $\text{Sig} < 0,05$ ), ανάμεσα στη συμπεριφορά του εκάστοτε κλάδου σε ό,τι αφορά στην επένδυση σε Ε&Α.

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6133,181	5	1226,636	10,560	,000
Within Groups	17424,093	150	116,161		
Total	23557,275	155			

Πίνακας 5.58: ANOVA για ποσοστό ετήσιου τζίρου που επενδύεται σε Ε&Α, ανάλογα με τον κλάδο δραστηριοποίησης

## Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα & Συζήτηση

---

### 6.1 Συμπεράσματα

Η αρχική υπόθεση της παρούσης εργασίας είναι πως υπάρχει σύνδεση των ποιοτικών χαρακτηριστικών διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς επίσης και της ικανοποίησης της διοίκησης σε ό,τι αφορά στην επάρκεια γνώσεων του προσωπικού μιας επιχείρησης με δείκτες καινοτομίας, εξαγωγικής επίδοσης και ανταγωνιστικότητας.

Στη διερεύνηση αυτής της συσχέτισης, τελικός στόχος προκρίνεται η εύρεση των παραγόντων που επηρεάζουν και οδηγούν μία επιχείρηση προς της βιωσιμότητα, και συγκεκριμένα, η απόδειξη της εξάρτησης μεταξύ των εσωτερικών λειτουργιών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και της επιτυχίας ενός επιχειρηματικού εγχειρήματος.

Η οικονομική επίδοση και βιωσιμότητα έχει συνδεθεί βάσει της βιβλιογραφίας με την καινοτομική επίδοση των επιχειρήσεων. Έτσι, αναλύοντας όλες εκείνες τις παραμέτρους που επηρεάζουν την καινοτομική επίδοση των επιχειρήσεων, εξάγονται εμμέσως συμπεράσματα για την επίδραση τους στην οικονομική επίδοσή της και τελικά τη βιωσιμότητά της.

Από την επεξεργασία των στοιχείων σχετικά με την ικανοποίηση των επιχειρήσεων ως προς την επάρκεια γνώσεων του προσωπικού τους, προκύπτει η γενική εικόνα πώς οι ίδιες που δηλώνουν υψηλότερα επίπεδα επάρκειας γνώσεων του προσωπικού τους στις βασικές λειτουργίες τους, επιτυγχάνουν στατιστικά υψηλότερες εξαγωγικές επιδόσεις. Η συσχέτιση αυτή αναδεικνύει -με δεδομένη την υψηλή σημασία των εξαγωγών για την μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της επιχείρησης- ότι οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν να: α) επιλέγουν του κατάλληλους υποψηφίους από τη σκοπιά της επαγγελματικής κατάρτισης, β) αξιοποιούν με τον βέλτιστο τρόπο τις διαθέσιμες δεξαμενές γνώσεις του εσωτερικού τους περιβάλλοντος και γ) αναπτύσσουν το γνωστικό επίπεδο του προσωπικού τους έτσι ώστε να ταιριάζει στις απαιτήσεις και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, επιτυγχάνουν με μεγαλύτερη συνέπεια την εδραίωση και την αξιοποίηση κάποιας αλλοδαπής αγοράς.

Σε όρους καινοτομικής επίδοσης, οι επιχειρήσεις με υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης ως προς την επάρκεια γνώσεων του προσωπικού τους, επιτυγχάνουν συχνότερη και αποτελεσματικότερη εισαγωγή καινοτομιών προϊόντος, μεθόδων παραγωγής προϊόντων/υπηρεσιών και design ή συσκευασίας προϊόντων. Στις επιμέρους κατηγορίες καινοτομίας πρακτικών εφοδιαστικής αλυσίδας, τρόπων χρήσης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας και μεθόδων οργάνωσης της εργασίας, δεν εντοπίζεται κάποια στατιστικά σημαντική σχέση, επομένως μία επιχείρηση που δηλώνει ικανοποιημένη από το γνωστικό επίπεδο του προσωπικού της δεν είναι απαραίτητο να καινοτομεί συχνότερα στις εν λόγω κατηγορίες. Επιπλέον, παρ'ότι δεν επιβεβαιώνεται από τα στατιστικά κριτήρια της επεξεργασίας δεδομένων, υπάρχει σαφής διαφορά του ποσοστού των επιχειρήσεων που δηλώνουν «πολύ ικανοποιημένες» από την επάρκεια γνώσεων του προσωπικού τους και παράλληλα εισάγουν συχνότερα καινοτομίες μάρκετινγκ, μεθόδων πωλήσεων/διάθεσης προϊόντων/υπηρεσιών και υπηρεσιών after sales σε σχέση με αυτές που δηλώνουν «καθόλου ικανοποιημένες».

Τελος, προκύπτει το συμπέρασμα πως οι πιο ικανοποιημένες επιχειρήσεις τείνουν να διατηρούν και να εφαρμόζουν θεσπισμένες διαδικασίες αξιολόγησης και ανάπτυξης του προσωπικού τους, γεγονός το οποίο αναδεικνύει την σημασία της διαρκούς αψύπνισης και ενεργοποίησης του προσωπικού μιας επιχείρησης.

Καθώς η ικανοποίηση ως προς την επάρκεια γνώσεων δεν είναι η μοναδική διαθέσιμη μεταβλητή που αναδεικνύει την στρατηγικότητα στη διοίκηση του ανθρωπίνου κεφαλαίου, αλλά μόνο ενός μέρους της (και συγκεκριμένα αυτού της ορθής επιλογής, αξιοποίησης και ανάπτυξης του), οι επιχειρήσεις του δείγματος τμηματοποιήθηκαν με βάση επιπλέον μεταβλητές που την στοιχειοθετούν. Από την τμηματοποίηση αυτή προέκυψαν επιχειρήσεις υψηλού, μεσαίου και χαμηλού επιπέδου (ως προς τη στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού).

Από την ανάλυση των δεδομένων, προκύπτει απευθείας η έλλειψη των ελληνικών επιχειρήσεων σε ό,τι αφορά στην ευθυγράμμισή τους με τις διεθνείς τάσεις διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού. Ενδεικτικά, μόνο το 22,8% των επιχειρήσεων ανήκουν στην κατηγορία υψηλού επιπέδου, με τις υπόλοιπες είτε να αδυνατούν να εφαρμόσουν αποτελεσματικά τις πρακτικές και πολιτικές στρατηγικής διοίκησης, είτε να αγνοούν τα οφέλη τους στις επιδόσεις τους.

Σε συνέχεια των παραπάνω, και παρά την προσδοκία ότι οι επιχειρήσεις που διοικούν στρατηγικά το ανθρώπινο δυναμικό τους θα επιτυγχάνουν μικρότερα ποσοστά σε όρους δυσκολιών διατήρησής του, κάτι τέτοιο δεν επιβεβαιώνεται στατιστικά. Αντίστοιχα, σε ό,τι αφορά στη δυσκολία κάλυψης κενών θέσεων εργασίας, φαίνεται πως οι επιχειρήσεις με λιγότερο στρατηγική προσέγγιση του τρόπου διοίκησής του, δυσκολεύονται (με στατιστικά σημαντική σχέση) λιγότερο στην κάλυψή τους. Σημαντικό ρόλο σε αυτό, αλλά και στην δυσκολία διατήρησης του προσωπικού, ενδεχομένως να διαδραματίζει η μακροοικονομική κατάσταση της ελληνικής οικονομίας, που αναδεικνύει τις διαφορετικές προτεραιότητες του προσωπικού σε σχέση με την προ κρίσης περίοδο. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι με προτεραιότητα την προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη (που προκύπτει κυρίως μέσω στρατηγικής διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού, με άξονα την ανάπτυξη και την ενδυνάμωση των δεξιοτήτων του) έχουν σε μεγάλο βαθμό μεταναστεύσει στο εξωτερικό, ενώ οι παραμείνοντες θεωρούν σε υψηλή προτεραιότητα το ύψος των απολαβών τους (και άρα πιθανόν επιλέγουν τους εργοδότες τους με αυτό ως βασικό κριτήριο).

Σε ό,τι αφορά τη συσχέτιση με την ικανοποίηση των επιχειρήσεων ως προς την επάρκεια γνώσεων του προσωπικού τους, και αν αυτή συσχετίζεται με το επίπεδο στρατηγικής διοίκησής του, υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα τους. Συνεπώς, φαίνεται πως οι επιχειρήσεις που υιοθετούν περισσότερες πρακτικές στρατηγικής διοίκησης του προσωπικού τους είναι πιο ικανοποιημένες από το επίπεδο επάρκειας γνώσεων του. Αυτή η συσχέτιση εντοπίζεται σε όλες τις βασικές λειτουργίες στις οποίες μετράται η ικανοποίηση της επάρκειας γνώσεων του προσωπικού, εκτός από την εξωστρέφεια/ανάπτυξη εξαγωγικών δραστηριοτήτων και τη διαχείριση των προμηθειών και της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Αναλυτικότερα, σε ό,τι αφορά την επίδραση της Στρατηγικής Διοίκησης του Ανθρωπίνου Δυναμικού στην Καινοτομική Επίδοση των επιχειρήσεων, φαίνεται έντονα η συσχέτιση με όλα τα επίπεδα καινοτομίας. Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις με τη στρατηγικότερη



προσέγγιση στον τρόπο διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού τους, τείνουν να καινοτομούν συχνότερα σε όλες τις μορφές καινοτομίας που διερευνώνται μέσω του ερωτηματολογίου (Καινοτομία Προϊόντος, Καινοτομία Μεθόδου παραγωγής, Καινοτομία πρακτικών εφοδιαστικής αλυσίδας, Καινοτομία τρόπων χρήσης των τεχνολογιών και της πληροφορικής, Καινοτομία στις μεθόδους οργάνωσης της εργασίας, Καινοτομία που αφορά στο design ή τη συσκευασία προϊόντων, Καινοτομία στο μάρκετινγκ, στις μεθόδους πωλήσεων, διάθεσης προϊόντων/υπηρεσιών ή στις υπηρεσίες after sales). Συνεπώς, οι επιχειρήσεις υψηλού επιπέδου στρατηγικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού τους, εισάγουν συχνότερα καινοτομίες σε όλες τις επιμέρους κατηγορίες. Με δεδομένη τη σύνδεση της καινοτομικής επίδοσης με την ανταγωνιστικότητα και τελικά τη βιωσιμότητα, επιβεβαιώνεται η ύψιστη σημασία που τελικά διαδραματίζει η αξιολόγηση, η ανάπτυξη, η σύνδεση αμοιβών-παραγωγικότητας και η αξιοποίηση συστημάτων HRIS στην επιτυχία ενός επιχειρηματικού εγχειρήματος.

Αναζητώντας μοτίβα συμπεριφοράς μεταξύ των κλάδων, ταξινομούνται κατά φθίνουσα σειρά οι κλάδοι της ψηφιακής οικονομίας, των δομικών υλικών, της ενέργειας και αγροδιατροφής ως οι πιο ικανοποιημένοι από την επάρκεια γνώσεων του προσωπικού τους. Κατ' αντιστοιχία, τις υψηλότερες επιδόσεις σε ό,τι αφορά στην στρατηγική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, την διατηρούν (σε φθίνουσα σειρά) οι κλάδοι της ενέργειας, της ψηφιακής οικονομίας, της Υγείας και των Δομικών Υλικών. Τέλος, ο κλάδος που επενδύει συστηματικά περισσότερο στην Ε&Α είναι η Ψηφιακή Οικονομία, και ακολουθούν οι κλάδοι της Ενέργειας, της Υγείας, και των Δομικών Υλικών, με αρκετά χαμηλότερα ποσοστά.

## 6.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Με την σημασία της εισαγωγής καινοτομιών για τις επιχειρήσεις να είναι γνωστή και δεδομένη, αρχική υπόθεση της παρούσης εργασίας ήταν ότι υπάρχει ισχυρή σύνδεση ανάμεσα στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και της καινοτομικής – και τελικά οικονομικής - επίδοσης των επιχειρήσεων.

Από την επεξεργασία των δεδομένων και την ερμηνεία των αποτελεσμάτων, φαίνεται πως η παραπάνω υπόθεση επιβεβαιώνεται σε αρκετά μεγάλο βαθμό, και οι συσχετίσεις που προκύπτουν ανοίγουν μία πολυεπίπεδη συζήτηση γύρω από την αντιμετώπιση και τη λήψη αποφάσεων βασισμένων σε δεδομένα, σχετικά με το ανθρώπινο κεφάλαιο στις ελληνικές επιχειρήσεις (Data-Driven Decision Making).

Για την δημιουργία μιας ακόμα πληρέστερης εικόνας γύρω από το ζήτημα αυτό, αλλά και την επίτευξη ενός ερευνητικού αποτελέσματος με συγκεκριμένη και πρακτική εφαρμογή, προτείνεται:

1. Η αναζήτηση των πρακτικών & πολιτικών στρατηγικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού με τη μεγαλύτερη επίδραση στις καινοτομικές και οικονομικές επιδόσεις των ελληνικών επιχειρήσεων. Αν και σε ένα βαθμό εξετάζονται στην παρούσα κάποιες πρακτικές και πολιτικές, αυτές αντιμετωπίζονται κυρίως ως ενδείξεις για το επίπεδο στρατηγικής με το οποίο εφαρμόζεται η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, χωρίς να γίνεται εις βάθος ανάλυση στο ποια από αυτές είναι η πιο

αποτελεσματική (π.χ. Κινητοποιεί περισσότερο τους εργαζομένους σε σχέση με τις υπόλοιπες).

2. Η ανάλυση της απόδοσης της επένδυσης (ROI) στη στρατηγική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού για μία ελληνική επιχείρηση· αν και η μεθοδολογία μπορεί να προκύψει απαιτητική στην προκειμένη, τα συμπεράσματα γύρω από την οικονομική αξιολόγηση μίας τέτοιας επένδυσης στα πλαίσια της ελληνικής οικονομίας, θα αναδείκνυαν τους όρους με τους οποίους αυτή θα ήταν εφικτή και τελικά προσοδοφόρα για τις επιχειρήσεις.

## Βιβλιογραφία

---

- [1] J.-W. H. Chung-Jen Chen, «Strategic human resources practices and innovation performance - The mediating role of knowledge management capacity,» *Journal of Business Research* 62, pp. 104-114, 2009.
- [2] X. Z. W. Z. Z.-X. Z. Li Ma, «Deploying human capital for innovation: A study of multi-country manufacturing firms,» *International Journal of Production Economics* 208, pp. 241-253, 2019.
- [3] Μ. Ν. Βασιλική, Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις, Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, 2011.
- [4] B. G.S., Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, Chicago: University of Chicago Press, 1964.
- [5] J. Mincer, «Investment in Human Capital and Personal Income Distribution,» *Journal of Political Economy*, τόμ. 66, αρ. 4, pp. pp. 281-302, 1958.
- [6] S. H. H. Gaylen N. Chandler, «An examination of the substitutability of founders human and financial capital in emerging business ventures,» *Journal of Business Venturing*, τόμ. 13, αρ. 5, pp. 353-369, 1998.
- [7] P. & H. B. L. Davidsson, «The role of social and human capital among nascent entrepreneurs,» *Journal of Business Venturing*, τόμ. 18, αρ. 3, pp. 301-331, 2003.
- [8] R. e. al., «Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future,» *Entrepreneurship: Theory and Practice*, τόμ. 33, αρ. 3, pp. 761-787, 2009.
- [9] J. H. J. Robert L. Mathis, Human Resource Management, Twelfth Edition, Wyoming: Thomson South-Western, 2008.
- [10] Y. G. T. K. M. K. Cemal Zehir, «Strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation,» *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, τόμ. 235, pp. 372 - 381, 2016.
- [11] P. H. Hersey, Management of Organizational Behavior, London: Prentice-Hall International, 1996.
- [12] Χ. Λ., Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Interbooks, 2001.
- [13] P. V.P., *Human resources management theory & practice: the impact on modern organizations, Advances in management volume no.1*, 2008.
- [14] Ξ. Κ. Σ., Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων - η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, εκδόσεις Ανικούλα, 2001.

- [15] M. R. Erven B., *Making Employee Motivation a Partnership*, 2000.
- [16] Kreitner, *Management* (6th ed.), Boston: Houghton Mifflin Company, 1995.
- [17] G. Cassar, «Entrepreneur opportunity costs and intended venture growth,» *Journal of Business Venturing*, τόμ. 21, αρ. 5, pp. 610-632, 2006.
- [18] D. Evans, «Some Empirical Aspects of Entrepreneurship,» *American Economic Review*, τόμ. 79, αρ. 3, pp. 519-535, 1989.
- [19] W. V. J. Henry William Chesbrough, *Open Innovation: Researching A New Paradigm*, Oxford University Press, 2008.
- [20] L. Dahlander, «How open is innovation?,» *Research Policy*, τόμ. 39, αρ. 6, pp. 699-709, 2010.
- [21] J. H. L. K. B. Stephen Roper, «Firms' knowledge search and local knowledge externalities in innovation performance,» *Research Policy*, τόμ. 46, pp. 43-56, 2017.
- [22] OECD/Eurostat, *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*, Paris/Eurostat, Luxembourg: OECD Publishing, 2018.
- [23] I. K. A. T. Yannis Caloghirou, «Internal capabilities and external knowledge sources: complements or substitutes for innovative performance?,» *Technovation*, τόμ. 24, pp. 29-39, 2004.
- [24] Ινστιτούτο Διαρκούς Εκπαίδευσης Ενηλίκων, «Καινοτομία-Επιχειρηματικότητα-Επιχειρήσεις,» ΙΔΕΚΕ, Αθήνα.
- [25] Ελληνική Στατιστική Αρχή, «ΕΛΣΤΑΤ,» [Ηλεκτρονικό]. Available: statistics.gr. [Πρόσβαση Απρίλιος 2019].
- [26] Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών, «Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ Τριμηνιαία Έκθεση,» ΙΟΒΕ, Αθήνα, 2019.
- [27] ΙΝΕΓΣΕΕ, «Η ελληνική οικονομία και η απασχόληση,» 2018.
- [28] M. P. Lois Iabrianidis, «Greece's new Emigration at times of Crisis,» London, 2016.
- [29] ICAP, «4th Human Capital Summit,» Γραφείο Τύπου, Όμιλος ICAP, 2018.





